العددان الثالث والرابع
المجلدان الأربعون
والحادى والأربعون

الإدارة

يناير - ابريل
٢٠٠٥

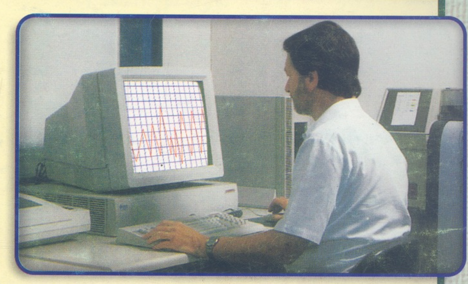
مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية



الإصلاح الإدارى ضرورة وحتمية

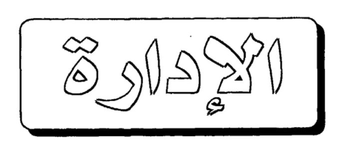


إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى



ورقة عمل عن تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

منظمات الأعمال فى جمهورية مصر العربية



مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلدان الأربعون والحادى والأربعون ـ العددان الثالث والرابع ـ يناير/ إبريل ٢٠٠٥

القاهرة ـ ٢ شارع الشواربى ـ جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ ـ ٣٩٢٢٠٥١

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- الجمعية العربية للإدارة
- جماعة القادة الإداريين
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات
- الجمعية العربية للعلاقات العامة
- جمعية الهندسة الإدارية
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية
- جمعية إدارة الأعمال العربية

اقرأ في عدد يناير - إبريل ٢٠٠٥

الاشتراكات السنوية

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولاراً سنويا عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ٣٠٥٠١١٢٣٦٨ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

رقم الإيداع بدار الكتب: ٩٦٩/١١

قواعد النشر

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذا توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.
- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.



يقوم الجهاز الإدارى للدولة بتخطيط وإدارة الموارد القومية، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والدينية وغيرها للمواطنين، وتدعيم البنية الأساسية من مرافق وطرق وكهرباء، وتنمية الاقتصاد القومى فى شتى مجالاته الزراعية والصناعية والتجارية والمالية، فضلا عن المهام التى تتصل بأعمال السيادة التى تمارسها الدولة وتتمثل فى شئون الأمن والدفاع والعدالة والشئون الخارجية والعلاقات الدولية.

ويعتبر الجهاز الإدارى للدولة تجسيدا للإدارة العامة وأداة لتنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والتنمية بمفهومها الشامل هى عملية متشابكة ومتكاملة تتفاعل فيها عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وإدارية، ومن ثم فهى تمثل حصيلة المتغيرات التى تطرأ على هذه العوامل ونتيجة للتفاعل المستمر بينها، وتستهدف إحداث تغيير شامل فى مختلف هذه المجالات بشكل متوازن ومنسق ومتكامل بهدف تحقيق رفاهية المواطنين وعلاج مشكلاتهم

وإشباع حاجاتهم .

وإذا كان هذا هو مفهوم التنمية، فإن إدارة التنمية تعنى تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف الخطة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.. ولذا فإن إدارة التنمية تتميز بأنها تملك القدرة على بلورة تطلعات المجتمع وصياغتها فى خطط وبرامج، كما تملك القدرة على تنفيذها بكفاءة عالية.

والجهاز الإدارى باعتباره تجسيدا للإدارة العامة فى مصر ومسئولا عن إدارة التنمية مرت بعدة أطوار عكست الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد أدت هذه الظروف إلى امتداد أنشطة هذا الجهاز إلى جميع المناطق الجغرافية تطبيقا لنظام الإدارة المحلية بل إلى المواطن فى شتى أموره الحياتية.

ولقد أدت هذه التطورات وما صاحبتها من زيادة تدخل الدولة فى مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية إلى زيادة أعباء الجهاز الإدارى للدولة والتوسع فى وظائفه وما يترتب على ذلك من الزيادة المطردة فى حجم وحداته الإدارية وتعدد أشكالها ونظمها والعدد الهائل من العاملين الذين يضمهم هذا الجهاز وما تتحمله الدولة من اعتمادات مالية تمثل أجورهم، ولاريب أنه كلما تشعبت مهام الجهاز الحكومى وتعددت اهتماماته وتضخمت أداته الوظيفية كلما زادت مشكلاته وتنوعت وتصاعدت بالتالى مطالب المواطنين المتعاملين مع الجهاز الإدارى والعاملين به فى العمل على تطوير هذا الجهاز وتحسين أدائه ومضاعفة قدراته على الاستجابة لطموحات وآمال المواطنين كل ذلك جعل من قضية التطوير الإدارى عملية حتمية وضرورية ولاتقل أهمية عن التطوير والإصلاح الاقتصادى والسياسى.

وقضية التطوير الإدارى ليست وليدة الساعة وإنما كانت مجالا لجهود متواصلة ومتتابعة على مدى العقود الأربعة الماضية وتعددت وتنوعت مداخلها وأساليبها ونشير فى إيجاز إلى أهم هذه المحاولات:

١) تقرير الخبير الإنجليزى (سنكر) الذى استقدمته الحكومة المصرية سنة ١٩٥٠ وأسفرت توصياته عن إنشاء ديوان الموظفين كأول جهاز للخدمة المدنية وصدور القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ كأول تنظيم رسمى لشئون التوظف فى مصر.

٢) فى سنة ١٩٥٨ وضع ديوان الموظفين خطة لتنظيم الأداة الحكومية وتبسيط الإجراءات، وكان من أهم أهدافها تحسين وسائل العمل الحكومى وتنظيم طرق إنجازه وملاءمة التنظيم الإدارى لظروف العمل.

٣) فى سنة ١٩٦١ تم تشكيل لجنة تنظيم الأداة الحكومية وتكونت من بعض الخبراء المصريين والأجانب من بينهم خبيران أمريكيان (جوليك ومواليك) وخبير باكستانى، وتقدم هؤلاء الخبراء بتوصيات فى مجالات إدارة الأفراد والرقابة وتشكيل المؤسسات والهيئات العامة والتنظيم الإدارى وتبسيط

الإصلاح الإدارى ضرورة وحتمية

الإجراءات والعمل على تحسين العلاقات بين الهيئات والجمهور وضرورة إنشاء جهاز خاص للتنظيم والإصلاح الإدارى وكلية لتأهيل كبار الموظفين.

٤) فى مارس ١٩٦٣ تم تشكيل لجنة لدراسة التنظيم الأعلى للدولة لتحديد الاختصاصات العامة لكافة أجهزة الدولة الرئيسية والعمل على إزالة تكرار الاختصاصات الموجودة بين الوحدات المختلفة وكان من نتائج هذه الدراسات إنشاء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى سنة ١٩٦٤.

٥) فى مارس ١٩٦٦ تكونت لجنة للإصلاح الإدارى بهدف رسم خطة لتطوير الجهاز الإدارى للدولة ورفع مستوى الأداء الحكومى.

٦) فى سنة ١٩٧٠ أنشىء مجلس التنمية الإدارية بهدف بحث وتحليل الأسس العلمية للتنمية الإدارية بكافة أبعادها واقتراح الأساليب الفعالة والبرامج الزمنية اللازمة للتنمية الإدارية فى مختلف أجهزة الدولة.

٧) فى سنة ١٩٧٧ شكلت لجنة للثورة الإدارية من بعض الوزراء وكان تركيز اللجنة منصبا على الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل.

٨) فى سنة ١٩٨٤ تم إعداد وتنفيذ برنامج تطوير مواقع الخدمات الحكومية ذات الصلة بالجماهير.

وبداية من عام ١٩٩٧ أخذت التنمية الإدارية بعداً جديداً تم التركيز من خلاله على العنصر البشرى باعتباره الأداة الأساسية فى إحداث التنمية الحقيقية وتعظيم نتائجها كما تم الاتجاه إلى تطوير الخدمات بمكوناتها والآليات التى تساعد على تقديمها فى سهولة ويسر من خلال منظومة تم إعدادها لحصر وتوصيف كافة الخدمات المتصلة بجموع المواطنين.

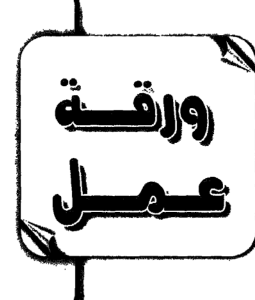
وفى المرحلة الحالية تتواصل الجهود ما بين وزارة التنمية الإدارية والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بوضع سياسة متكاملة للنهوض بالجهاز الإدارى للدولة وباستخدام آليات تتفق مع التطور التكنولوجى ولغة العصر حيث تركز وزارة التنمية الإدارية على تعميم ميكنة كافة الخدمات الحكومية وإدخال التكنولوجيا الحديثة فى مسارات العمل الحكومى مع رسم سياسة عامة للإصلاح الإدارى بينما يتولى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة إعادة الهيكلة الشاملة للجهاز الإدارى للدولة للوصول إلى الهيكل الفاعل الذى يصبح قادرا على أداء دوره المطلوب فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى تحمل الجهاز المركزى لهموم ومشاكل ٥ر٥ مليون موظف وعامل على مستوى الدولة.

الآمال تتجدد وكلما نظرنا إلى الأمام تتعاظم المطالب والأعباء الملقاة على عاتق الجهاز الإدارى للدولة ونحن على ثقة بأن هذا الجهاز قادر على الأداء والتطوير وملاحقة العصر ونحن مقبلون على فترة جديدة من الممارسة السياسية تدعمها روح الديمقراطية والمصارحة التى نعيشها وأرست قواعدها القيادة السياسية.

ولعل المنظمات الأهلية بشكلها الجديد يتعين عليها أن تؤدى دورها كمساندة لهذا البرنامج الإصلاحى الكبير.

والله الموفق .

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته



الفصل الأول

ـ مفهوم الخدمة الحكومية ـ الهدف منها ـ معايير جودة الخدمة ـ ميكنة الخدمة.

ـ تهيئة البيئة الأدائية لوحدات الجهاز الإدارى للقيام بدورها فى ظل المتغيرات المعاصرة.

مفهوم الخدمة الحكومية

تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الخدمة الحكومية اذ يرى البعض إنها الحاجات التى تقوم الدولة بإشباعها وغالبا ماينصب ذلك على الخدمات ذات المنفعة الجماعية كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن أوجه النشاط غير الملموس التى تهدف أساسا إلى إشباع احتياجات ورغبات المواطنين مثل خدمات التعليم، النقل، الصحة، والخدمات الترفيهية والخدمات الخاصة...إلخ.

ورقة عمل

كما إنها عبارة عن نشاط تضطلع الدولة بالقيام به بهدف تحقيق منفعة عامة وان حققت عائدا فانه لايكون على قاعدة القانون التجارى أو الخاص بل على قاعدة النفع العام فهى الخدمة التى تقوم بها السلطات العامة وتقدمها للجمهور بطريقة منتظمة إرضاء لحاجات عامة أو هى نشاط مستمر ينظم ويشبع حاجة عامة من شأنه التأثير فى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتى تقع على مسئولية الدولة وهى الخدمات المرتبطة بالحفاظ على كيان المجتمع وحماية أمنه كخدمات الدفاع والأمن والعدل.

هدف الخدمة الحكومية:

تهدف الخدمة الحكومية إلى إشباع حاجات الجمهور وتقديم الخدمات الأساسية التى تحقق للمواطن الرضا ولاشك ان رضا الجمهور أصبح عاملا أساسيا فى الحكم على أداء المنظمات الحكومية وما يعنينا هنا هو تقديم الخدمة للجمهور بجودة عالية وبتكلفة مناسبة وتوقيت مناسب.

وهذا يعنى بالضرورة التركيز على العميل وفهم احتياجاته والتركيز على الأسباب التى تؤدى إلى جودة الخدمة والتحسين المستمر فى أداء المنظمة هو أساس إدارة الجودة الشاملة.

معايير جودة الخدمة:

معيار الفعالية والكفاءة فى المنظمات الحكومية (قطاع الخدمات) أساسه جودة الخدمة المقدمة للعميل وهذا يعنى بالضرورة التركيز على العميل وفهم احتياجاته وتلبية تلك الاحتياجات والذى لا يشعر بالرضا إلا فى حالة حصوله على الخدمة بالشكل الذى يتوقعه من حيث جودتها وسرعة تلبيتها والطريقة التى تقدم بها والحقيقة التى يجب ان نركز عليها ان الذى يستطيع تحقيق هدف إرضاء العميل الخارجى (متلقى الخدمة) هو العميل الداخلى (مقدم الخدمة) أى الموظف الذى يتعامل مع هؤلاء العملاء.

وتمثل جودة الخدمة اعتبارا هاما من وجهة نظر كل من الجمهور والمنظمة.

وتختلف معايير الجودة فى السلعة عنها فى الخدمة كمايلى:

معايير الجودة فى السلعة تتمثل فيما يلى:

إشباع حاجات أو رغبات قطاع مستهدف من العملاء من حيث المكونات والحجم والشكل واللون والأداء الوظيفى.

-الارتقاء لمستوى المعايير والمواصفات المحددة من قبل إدارة العمليات بالمنظمة أو أجهزة خارجية مثل الهيئة العامة للتوحيد القياسى.

-توفير أمن وسلامة المستهلك.

-تماثل وحدات الناتج (السلعة).

معايير الجودة فى الخدمة وتتمثل فيا يلى:

-إشباع حاجات أو رغبات قطاع مستهدف من العملاء.

- تبسيط الإجراءات.

- قصر الإجراءات.

- قصر فترة تقديم الخدمة (مصرفية/ بريدية/ علاجية..الخ).

نمط ومستوى تعامل طيب مع العملاء.

- الارتقاء لمستوى المعايير والمواصفات المحددة من قبل المنظمة أو أجهزة خارجية مثل الوزارة/ النقابة المهنية/ منظمات دولية.

والاختلاف الاساسى بينهما أنه يمكن تدارك انحرافات الجودة فى مجال إنتاج السلع بإعادتها للأقسام الإنتاجية لضبطها، أو بيعها بسعر منخفض، ولايمكن تدارك الخطأ فى تقديم الخدمة كما هو الحال فى الخدمات العلاجية أو النقل الجوى...الخ.

وهناك أبعاد أساسية لجودة الخدمة نذكر أهمها فيما يلى:

❖ فهم العميل والتعرف على مطالبه بالشكل الذى يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام.

❖ الاتصال الجيد بالعملاء والإنصات إليهم.

❖ الاستجابة لحاجة العملاء فى تقديم خدمة فورية.

❖ تحقيق الاستمرارية فى جودة المنتج (سلعة/خدمة) تحسين الأداء.

❖ المصداقية والأمانة التى يتحلى بها مقدم الخدمة.

❖ المهارة والقدرة على أداء الخدمة بصورة دقيقة.

❖ المظهر المناسب للمكاتب والتجهيزات والأفراد ووسائل الاتصال.

وان مبدأ إرضاء العميل يجب تطبيقه على العملاء داخل العمل (الموظفين) أيضا ذلك إذا أرادت المنظمة إرضاء عملائها الخارجيين وأخيرا فإنه يجب على المنظمة ان تقيس دائما مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين حيث إن ذلك يعطى دليلا قاطعا على مدى جودة الخدمة والتحسين المستمر فى أداء المنظمة وهذا هو أساس إدارة الجودة الشاملة..

وهناك معايير أساسية لجودة إدارة الخدمة تقدم هذه المعايير رؤية عامة لإدارة الأعمال بكفاءة واقتدار وقيادة أى منظمة نحو التميز وكل معيار من هذه المعايير مقسم إلى عدة أجزاء وكل جزء يختص بنقطة محورية خاصة كما هو موضح بالشكل التالى.

مدخـــلات	القيادة (١)	إدارة الأفراد (٢)	العمليات (٥)	مخرجات تحقيق رغبات الأفراد (٦)
		السياسات والإستراتيجيات (٣)		إرضاء العملاء (٧)
				التأثير فى المجتمع (٨)
		الموارد (٤)		النتائج المرجوة (٩)

١. القيادة:

ونعنى بها سلوك القادة وكيفية إدارتهم للمنشأة ووسائل الاتصال داخل المنشأة ولاشك أن القادة هم الأساس الأول لجودة أى عمل.

٢ـ إدارة الأفراد:

كيف تتم إدارة جميع العاملين وكيف يتم إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد والمقصود بذلك مستوى ودرجة رضاء الأفراد عن العمل، وحثهم على الإبداع والابتكار من أجل الارتقاء بالعمل.

٣- السياسات والاستراتيجيات:

والمقصود بها قيم المنشأة والاتجاه الاستراتيجى لها وكيفية بناء السياسة العامة للمنشأة وتأثيرها على المجتمع.

٤-الموارد :

استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل والحفاظ عليها

٥- إرضاء العميل

ولاشك أن هدف إرضاء العميل من أهم الأهداف التى يجب أن تسعى المنظمات الحكومية الى تحقيقها والوصول إليها.

٦- التأثير فى المجتمع

ونعنى بها أن المنظمات التى تقدم خدمات حكومية يجب ان تراعى البعد الاجتماعى وان تراعى مدى ماتقدمه للمجتمع بما يشمل مفاهيم تجاه الحياة فى المجتمع وكذا الحفاظ على البيئة.

٧- النتائج المرجوة:

مدى ما تحققه المنظمة من إنجازات ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء المنظم والمخطط للعمل، وهو نجاح المنظمة الدائم والمستمر فى تحقيق المكاسب المادية والأهداف الاخرى المرجوة وتحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات جميع الأفراد داخل المنظمة شاملة المكافآت المالية والعينية.

ويمكن تلخيص ماسبق فيما يلى

إرضاء العملاء وتلبية رغبات الأفراد، والتأثير فى

المجتمع يتم تحقيقهم من خلال القيادة الرشيدة التى تنتهج السياسات والاستراتيجيات وتدبير الأفراد والموارد والعمليات للوصول الى التميز فى العمل وتحقيق العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ميكنة الخدمات الحكومية:

إن الإدارة الحكومية يمكنها أن تفيد من الكفاءات والخدمات المحسنة المتولدة من ميكنة الخدمة وسوف تقود الدولة الى خلق عمليات لاورقية فى سبيل الحد من البيروقراطية، فيمكنها تقديم خدمات جديدة دون الحاجة للتعامل مع الأساليب الورقية المعوقة.

ويمكن للإدارة الحكومية أن تتخذ خمس خطوات رئيسية للمساعدة فى جعل عصر الميكنة واقعا فى بلدها وتتعلق الخطوتان الأوليان بتحسين الخدمات الحكومية، أما الخطوات الثلاث الأخيرة فتتعلق ببنية أساسية تكفل لها أن تنافس فى عصر الميكنة:-

١- إدخال استخدام الموظفين الحكوميين للبريد الالكترونى والغاء طرق الحفظ الورقية للملفات، والتأكد من أن كافة المعلومات الجارى الاشتراك فيها داخل الإدارة الحكومية رقمية (مميكنة).

٢- ربط الخدمات الحكومية بشبكة من خلال أجهزة بينية مصممة من أجل المستخدم، ونشر كل شىء على الإنترنت.

٣- اجتذاب استثمارات الشركات العاملة فى مجال التكنولوجيا وتشجيع التجارة الإلكترونية.

٤- تحرير الاتصالات السلكية واللاسلكية والتشجيع على توظيف استثمارات كبيرة فى البنية الأساسية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

٥- الارتقاء بمهارات المواطنين عن طريق استخدام التكنولوجيا كجزء من نظم التعليم والتدريب على كافة المستويات.

تهيئة البيئة الأدائية لوحدات الجهاز الادارى للقيام بدورها فى ظل المتغيرات المعاصرة.

تسعى كافة المنظمات الحكومية فى ظل الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية «الجات» أن تسمو بتقديمها للخدمات التى تقدمها وأن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية حتى تستطيع مواجهة المتغيرات والتحديات وتحقيق ميزتها التنافسية فى أسواق تجارة الخدمات.

ومن أهم المتطلبات لذلك هى الجودة أو جودة تقديم الخدمة والتى يجب أن تقدمها وفق معايير ومواصفات عالمية وان تكون خاضعة للتحسين والتطوير بشكل مستمر.

كما وأن يكون لها حد أدنى من الضمان لجودة المنتج أو الخدمة أن يتيح لها مواجهة المنافسة فى إطار جودة أداء عالية وأن تكون بأقل تكلفة فى وقت قياسى بالاستخدام الأمثل للموارد.

وعلى هذا الأساس أصبحت تهيئة البيئة الادائية فى الجهاز الحكومى لاستيعاب الآليات مطلبا قوميا تتضافر من أجله كل الجهود والتى تسعى الى النهوض بتقديم الخدمات فى الجهاز الحكومى وهى تعتمد على العناصر التالية:

تنمية قطاع التقنية التكنولوجية والادوات المساعدة:

ويعنى ذلك اهتمام المنظمات الحكومية بملاحقة التطورات التكنولوجية ويستلزم ذلك وضع خطة قومية للبحث العلمى وإقرارها وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها ومتابعة نتائجها وتصويب مسارها، ويحتاج ذلك إلى تبنى الثورة التكنولوجية والإدارية وكذلك لابد من تدعيم برامج استخدام الأساليب العلمية فى التحليل واتخاذ القرارات وتنمية استخدام الأدوات المساعدة ووسائل الاتصال التبادلى.

انتقاء وتأهيل البشرية:

يعتبر العنصر البشرى من أهم العناصر فى منظومة العمل فى مختلف المجالات وتكون عملية انتقائه وتأهيله من أهم محاور البناء الجديد فى الجهاز الادارى للدولة فلابد من أن يكون الأفراد العاملون فى المنظمات على درجة عالية من الكفاءة وذوى مهارات عالية ويكونوا قادرين على إنجاز مسيرة التطور والتنمية.

ولذلك يجب المضى قدما لتحقيق مايلى:

أ. وضع أسس ومعايير لاختيار وتعيين العاملين ذويا الكفاءة العلمية وأصحاب المهارات الفنية المتميزة.

ب. ضرورة التركيز على زيادة مقدرة العنصر البشرى على استيعاب التكنولوجيا والمعارف المتطورة وتطبيقها ويتحقق ذلك بضرورة رفع مستوى الخدمات بكافة أشكالها عن طريق إعداد الإنسان المصرى فى كافة المراحل الدراسية.

ج. ضرورة إجراء تغيير فى العقلية الإدارية والأنماط القيادية والسلوكية.

مرونة التشريعات والقوانين الحاكمة لتقديم الخدمات.

إعادة النظر فى التشريعات والقوانين الحاكمة واللوائح والإجراءات المتبعة وإزالة ما بينها من تضارب وازدواجية وذلك بقصد إجراء إصلاح تشريعى يحد من البيروقراطية التى تعوق وتحد من تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة عالية وتمنعها من تحقيق أهدافها وتنفيذ سياستها.

التطوير التنظيمى:

إجراء بدائل للهياكل الهرمية الحالية تساعد على إنجاز المشروعات وعلى تبادل المعلومات وتدعيم اللامركزية فى الوحدات الحكومية فيجب على الإدارة المعاصرة الأخذ بالتوجهات التنظيمية التالية:-

أ- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.

ب- تنمية العمل الجماعى والأخذ بفرق العمل المتكاملة.

ج- توزيع المسئوليات والصلاحيات مع المستوى المعرفى للأفراد.

د- الأخذ بالأنشطة ذات الميزة التنافسية للمنظمة.

ه- الاهتمام والعناية وتنمية القيادة الإدارية المساعدة على التغيير وذلك لمساندة العاملين ذوى المعرفة ومشاركتهم فى تحمل المسئولية واتخاذ القرارات.

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته:

وهو ما سوف نتناوله بالتفصيل فى ورقتنا موضوع الدراسة.

الفصل الثانى

- **تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته. أهميته والهدف منه.**
- **مطلب قومى.**
- **شعور متبادل بين كافة الأطراف «عاملين ومتعاملين».**
- **من المتلقى.**
- **الموظف مؤدى الخدمة.**
- **العميل متلقى الخدمة.**
- **المتعاملون مع الجهاز الإدارى.**
- **شعور عام لكافة أفراد الشعب.**
- **مسئولية من وواجباتهم تجاه المتلقى.**
- **الجهاز الإدارى.**
- **القيادات الواعدة والمحفزة.**
- **وسائل الإعلام.**
- **أعضاء مجلسى الشعب والشورى ووزارتى التربية والتعليم والتعليم العالى.**
- **الأحزاب. النقابات. الجمعيات الأهلية.**
- **وسائل أخرى «الأسرة. دور العبادة».**
- **دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى تطوير الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدات الجهاز الإدارى.**

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته: أهميته والهدف منه:

تنبع أهمية تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته من خلال إدراك أهمية الدور الحيوى والمحورى الذى يقوم به الجهاز الإدارى وتؤديه وحداته فى رفاهية حياة المواطنين إذا استقام ونجح أو شقائهم إذا تعثر وفشل فى أداء دوره وواجباته.

وكما يقال نجاح الجهاز الإدارى فى مدى استجابته

لاحتياجات المواطنين وطموحاتهم فى تنظيم حياتهم، فإن هذا النجاح لا يتم إلا بمدخلات من أهمها تجاوب واستجابة المواطنين مع هذا الصرح فى تفاعل دائم تنصهر فيه المدخلات مع أدوات التحفيز فى بيئة ملائمة واعدة لتصنع فى النهاية مخرجات تتسع للجميع.

ومن هنا يأتى إدراك المواطن كل فى موقعه بأهمية الجهاز الإدارى له وللآخرين أمر بالغ الأهمية على المستوى القومى بما يحققه له من منافع وطموحات لا يستطيع صنعها بمفرده.. إلا من خلال الجهاز الإدارى الذى يحتوى الجميع ليخدمهم من خلالهم.

ومما سبق تتضح أهمية تفعيل تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته، وجعلها عملية مستمرة دائمة حتى تتأصل فى وجدان الشعب بكل فئاته، وحتى يأتى هذا التفعيل بتنمية الإحساس وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته بالهدف منه فى تعظيم الاستفادة بمخرجات الجهاز الإدارى من خلال تلبية احتياجات المواطن وطموحاته فى الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة ليعزز الرضا لديه وللآخرين عن أداء الجهاز الإدارى، ولينعكس هذا الشعور بالرضا فى نهاية الأمر لدى المواطن إلى تفاعله وتناغمه مع البيئة المحيطة به، ولتشكل مع غيرها دائرة متناغمة تتسع لتشمل الجميع وصولا إلى دولة الرفاهية المنشودة.

مطلب قومى:

اجتازت مصر كثيرا من المواقف العصيبة بفضل توحد شعبها وإيمان قادتها من أبنائها بحقوق وطنهم فى الحرية والعدل والتنمية.

فقد توحد أبناء هذه الأمة على قلب رجل واحد فى عزيمة صلبة على مدى تاريخها المعاصر فى استرداد حريتهم واستقلالهم وقناتهم وبناء سدهم العالى، وإعلاء علمهم وهامتهم فوق ترابهم الوطنى بعد الأخذ بثأرهم فى أكتوبر سنة ١٩٧٣.

ولا تقل أهمية التنمية فى مستقبل الشعوب عن تلك المواقف السالف ذكرها، إذا ما نظرنا إلى ما تحققه لها من نماء وازدهار، ورفاهية للوطن كلما مضينا بها قدما، أو تخلف وجهل وانكسار إذا أوقفنا عجلتها ولم نمهد لها طريقها.

والجهاز الإدارى فى الدولة هو شريان التنمية وعقلها ونجاحه فى أداء أدواره المنوط بها يمهد الطريق لها وصولا إلى الأهداف المرجوة والرفاهية المنشودة.

ومن هنا نجد أن تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته يعد مطلبا قوميا، تتضافر من أجله كل الجهود المخلصة من أبناء هذا الوطن.. أكبرهم وأصغرها.. أعلمهم وأقلهم علما.. وأقصاهم وأدناهم.. عاملين فيه ومتعاملين معه.

ومما لاشك فيه أن القدرة على مواجهة التحديات وبلوغ الأهداف والطموحات تستمد طاقتها وقوة اندفاعها من خلال ارتباط وتماسك أبناء هذا الوطن فيما تتحدد وتتفق عليه رؤياهم وإرادتهم وتعاونهم فى إنجازه، مهما بلغت الصعاب والمعوقات.. والتى لن تبقى طالما انعقدت إرادتهم على بذل الجهد والعرق.

وتتفاوت الجهود وتتباين ولكن اتحادها يصبح مثل الأحجار نبنى بها ونعلو.. وتحتاج مصرنا الحبيبة إلى كل الجهود من أبنائها حتى ليكون أقلها هو أعظمها وهو «التعامل الحضارى مع وحدات الجهاز الإدارى».

شعور متبادل بين كافة الأطراف:

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ليعمر الأرض، وقد شاء الله جلت قدرته أن يتآلف الناس ويتعاونوا فى عمارة الأرض، فوهب ملكة العمل وقدراته ومقدراته موزعة على الناس أجمعين، فنجد منهم الزارع والصانع، والطبيب والعامل، والموظف، إلخ.. ولم نجد فى الحياة ولن نجد من يستطيع أن يقوم بأعباء الحياة بنفسه لنفسه دون مساعدة الآخرين.

وعلى سبيل المثال.. فالإنسان الذى يمتهن التدريس

يجد من يعالجه ويصف له الدواء ويصنع له الخبز والرداء.. وكذلك من يبنى له البيت ودور العبادة ويوفر له العدالة والأمن والرعاية.. وإلى ما شاء الله على الإنسان ويسره.

ومن هنا نجد أن مبدأ تبادل وتداول المنافع أصبح واقعا حياتيا، واتسعت دائرته لتشمل الجميع. والعاملون هم أيضا متعاملون، وما الجهاز الإدارى إلا منظومة إدارية تقوم بمعرفة وتقنين وتنظيم وتقديم هذه المنافع إلى طالبيها بشكل منظم وميسر فى الوقت والمكان المناسبين وبتكلفة عادلة.

ومما سبق يتضح أن الجهاز الإدارى فى الدولة يتعامل معه كافة المواطنين حتى هؤلاء الذين يعملون فيه.

فلا يوجد مثلا من لا يطلب خدمات مباشرة مثل «شهادة الميلاد أو الرقم القومى أو لا يتلقى خدمات غير مباشرة مثل الأمن والصحة والتعليم ومياه الشرب.. والإعلام.. إلخ ويتعدى الجهاز الإدارى فى تعامله أيضا المواطنين ليشمل معهم الزائرين من الأجانب والمقيمين منهم بغرض العمل والاستثمار أو السياحة والعلاج والدراسة.

ومن هنا تتوحد مصالح المواطنين على الرغم من تباينها فى نظرتهم إلى الجهاز الإدارى للدولة باعتباره الكيان القادر على تلبية وتحقيق وتطوير الخدمات والأدوار التى يؤديها، وصولا إلى تحقيق تلك المصالح أيا كانت صورها أو أشكالها مثل مرتبات وحوافز ووضع وظيفى مناسب ومرضى للعاملين فيه، أو تأدية الخدمات وتلبية الاحتياجات للمتعاملين الحاضرة منها والمستقبلة وتطوير طرق تقديمها وتحسينها لينعكس كل ذلك فى مستوى رضاء مناسب للعاملين والمتعاملين على حد سواء.

وعلى ذلك يفترض أن الإحساس بأهمية الجهاز الإدارى يتساوى أو يتوازى على أقل تقدير بين جميع الأطراف العاملة فيه والمتعاملة معه.

وتنمية هذا الشعور لدى كل الأطراف، والحفاظ على هذا التوازن بينهما، يولد معه تحسينا مستمرا فى مستوى الخدمات وتطويرا لها وتنمية للمجتمع إلى آفاق رحبة، واختلال هذا التوازن وفقد الثقة بين تلك الأطراف يولد معه البيروقراطية والفساد ويصبح التخلف هو النتيجة الطبيعية لهما.

من المتلقى:

ـ الموظف والعامل (مؤدى الخدمة).

ـ أن أساس قبول المرؤوسين للسلطة: يتضمن ثلاثة جوانب:

الجانب الأخلاقى: ونعنى به السلطة الأخلاقية فى التنظيم الإدارى، فالمرؤوسون إنما يقدمون على طاعة رؤسائهم وتقبل سلطتهم لكونهم يستشعرون بأنهم قبلوا ذلك الوضع عن رضى واقتناع ذاتى، وأنه يتفق وما يجب أن يكون عليه سلوكهم وهذا الإحساس يتواجد فى ذهن الفرد من يوم أن ينضم إلى التنظيم الإدارى وقد أصبح عضوا فيه.

الجانب القانونى: وتعنى به فكرة الخضوع الإدارى أو التبعية الرئاسية فى الوظيفة العامة ـ والتى تقضى بأن يكون للرئيس الإدارى الحق فى إصدار الأوامر لمن يليه من المرؤوسين ويقابل ذلك واجب المرؤوسين فى إطاعة هذه الأوامر وتنفيذها بالصورة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الجانب النفسى: ونعنى به ديمقراطية الإدارة فقد ثبت من التطبيقات العملية فى الإدارة العامة أن الأوامر والتعليمات لا تنفذ بالضغط والقسر والإرهاب التى تستمد من السلطة الرسمية التى يتمتع بها الرئيس الإدارى لكنها تنفذ بالروح والفاعلية فيما لو توافر للعاملين الحماس والرغبة والتعاون الاختيارى لتنفيذها، ولن يتحقق ذلك إلا بعد أخذ رأى المرؤوسين ووضع وجهات نظرهم وملاحظاتهم موضع الاعتبار فى الموضوعات المطروحة قبل اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر النهائية بشأنها لذا فإن المشاركة الديمقراطية تضمن ارتباط المرؤوسين ومساهمتهم وبصفة خاصة

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

المسئولين منهم عن النتائج - فى تنفيذ الأوامر فاعلية وحماس شديدين لشعورهم إنهم قد شاركوا فى إصدارها وفى ذلك إرضاء لرغباتهم السيكولوجية وتأكيد لذاتهم وأهميتهم فى المرفق الذى يعملون فيه وبهذا الأسلوب يؤكد الرئيس الإدارى بأنه لا يعتمد على قوته المستمدة من السلطة الرسمية وإنما على التأثير التوجيهى فى المرؤوسين بحثهم وتشجيعهم للاستجابة للتوجيهات عن طريق التشاور معهم بشأن خطة العمل وسياساته وشرح أسباب ما يتم من أوامر وتصرفات.

هذا بالإضافة إلى أن أهمية تحقيق قدر هائل من المرونة بكل أرجاء المنظمة يكفل التقريب بين الطوائف والمستويات القائمة فى مجتمع المنظمة حيث يتبادل وجهات النظر ،فيفهم الأفراد سياسات الإدارة وخططها وما تزعم إدخاله من تغييرات وتعديلات وتفهم الإدارة أولا بأول ما يدور فى ذهن العاملين.

العميل «متلقى الخدمة»

إن مشاركة المواطن أو العميل فى رسم السياسة العامة للأجهزة الحكومية التى تقوم بأداء خدمة أمر ضرورى فى الإدارة الحكومية الحديثة فإن معرفة ما يريده العميل من احتياجات ورغبات ونوعية فى تقديم الخدمات يصبح أساسا فى تطوير العمل فى هذه المنظمات كما يساعد على تنمية إحساس المواطن بالجهاز الإدارى للدولة وينمى القدرة على التعامل حضاريا مع الوحدات الحكومية وهناك عدة معايير وردت ببرنامج تطوير الإدارة الحكومية الأمريكية فى عصر الرئيس الأمريكى السابق (كلينتون) تركز على مشاركة العميل وأخذ رأيه فى الجهاز الحكومى نذكر منها ما يلى للاستفادة به فى منظماتنا الحكومية:

- تحديد ومعرفة العميل أو الذى يجب أن يتلقى الخدمة من المنظمة الحكومية.
- إجراء الاستقصاء للعملاء لتحديد نوع وجودة الخدمات التى يريدونها ومعرفة مستوى رضائهم عن الخدمات الموجودة.
- وضع معايير الخدمة وقياس نتائجها.
- مقارنة معايير خدمة العملاء بالمنظمة بأفضل الخدمات المقدمة من جهات أخرى.
- تزويد العملاء بالاختيارات فى كل من مصادر الخدمات ووسائل تقديم الخدمة.
- تسهيل عملية الدخول للمعلومات حول الخدمات وأنظمة الشكاوى.
- تضع المنظمة الحكومية الوسائل اللازمة لبحث شكاوى العملاء.

ولعل العديد من الدول سواء المتقدمة أو النامية أصبحت تتخذ من العناية بالعملاء وإشراكهم فى الرأى حول نوعية الخدمات ووسائل تقديمها والأوقات المناسبة لذلك كمنهجية لتعزيز المشاركة لذوى المصالح والمتأثرين بالخدمات التى تؤديها تلك الأجهزة وبطبيعة الحال ينصب على تعامل الإدارة الحكومية مع المواطنين فى المحليات من خلال مشاركة الممثلين لتلك القطاعات المختلفة ومن خلال لا مركزية تقديم الخدمات والاعتماد عليها فى المساهمة برسم السياسات وكذلك من خلال تشكيل اللجان المشتركة والتى تتضمن ممثلين من القطاعات الحكومية والقطاع الخاص وقطاع المجتمعات المدنية.

ويمكن القول أن ميزة المشاركة تعتبر الأساس للشرعية فى الأنظمة الديمقراطية بشكل عام، وهذا يستلزم أيضا أن إجراءات وعمليات اتخاذ القرار تتسم بالشفافية وتوفر المعلومات للمشاركين وللمهتمين بشكل عام ليتسنى للمواطن أن يقوم بدور المساءلة للمؤسسات التى تقوم بتقديم الخدمات مثلما يتسنى للمواطن تقييم مدى استجابة المؤسسات المختلفة

لمتطلباته التى من شأنها أن تحسن من مستوى المعيشة للمواطنين وتعمل على تنمية قدراتهم ومعارفهم للمساهمة فى تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وثقافيا.

المتعاملون مع الجهاز الإدارى:

يحتاج الجهاز الإدارى إلى الاستعانة بخدمات بعض الأفراد لتوفير المقومات اللازمة للأنشطة والأدوار التى يقوم بها، مثل أعمال البناء والصيانة وتوريد الأجهزة المكتبية والتكنولوجية ـ ووسائل نقل، وتجهيزات علمية وطبية ـ وتوريد معدات ومواد غذائية إلخ.

وهؤلاء الأفراد يتخذون كيانات مختلفة مثل المقاولون، الشركات، الموردين والمصانع.. إلخ.

ويحرص الجهاز الإدارى على توفير احتياجاته المختلفة بالشروط والمواصفات التى تناسبه أو المعمول بها.

وأيا كانت الأسباب التى دعت الجهاز الإدارى إلى الاستفادة بخدمات هؤلاء المتعاملين إلا أنه قد نشأت علاقة تبادلية نفعية بين الجهاز الإدارى وهؤلاء المتعاملين معه من داخل أو خارج الوطن.

ومن هنا كانت أهمية تلقى هذه الفئة لتنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته، وعلى اعتبار أنها تؤدى دورا مهما يساهم فى نجاح الجهاز الإدارى فى أداء أدواره.

ونورد فيما يلى الأسباب التى تدعو إلى الاهتمام بهؤلاء المتعاملين.

١ ـ تدعيم إحساس هؤلاء المتعاملين فى أنهم يؤدون خدمات جليلة للوطن يشرفهم إسنادها لهم والفوز بها، ولا تنسى مصر أدوار أبنائها وتضحياتهم فى بناء السد العالى وبناء حائط الصواريخ المصرى على امتداد قناة السويس قبل وأثناء حرب أكتوبر سنة ١٩٧٣.

٢ ـ توفير متطلبات الجهاز الإدارى بالجودة المناسبة وفى مواقيت قياسية تعبر عن حرصهم على وطنهم دون انتظار لحافز وهذا يشكل تدعيما لإحساسهم تجاه الجهاز الإدارى.

٣ ـ استثمار الإحساس فى قبول وتلقى الدعم الفنى والإدارى والمالى من (الدولة) الجهاز الإدارى لتعظيم الاستفادة من أدوات هؤلاء المتعاملين وتطويرها والحفاظ عليها ويأتى ذلك ضمن صون ثروات مصر من رؤوس أموال ـ مصانع ـ عمالة.. إلخ.

٤ ـ ضمان الشفافية فى علاقتهم المختلفة بالجهاز الإدارى فى تنفيذ المشروعات المكلفين بها أو اتباع الإجراءات القانونية.

٥ ـ ضمان مشاركتهم بالرأى والنصيحة إن وجبت فى مختلف النواحى الفنية والإدارية المتعلقة بالجهاز الإدارى لتعظيم الاستفادة منها.

شعور عام لكافة أفراد الشعب:

يعتبر تلقى تنمية الإحساس والإدراك بأهمية الجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته فى عقول العاملين والمتعاملين معه أمرا متفقا عليه فى أولويته وضرورته.. ولكن أفرزت معطيات التعامل مع الجهاز الإدارى ووحداته عن مواطنين آخرين لا يشملهم التصنيف السابق.. وهم.. ما يلى:

أولا: المواطنون الذين يتلقون خدمات الجهاز الإدارى ويدفعون مقابلها فى هيئة ضرائب أو رسوم ولا يتعاملون بطرق مباشرة مع وحداته مثل خدمات الأمن الداخلى الخارجى ـ المرور ـ الإذاعة والتليفزيون ـ المياه والطرق.

وهؤلاء المواطنون وهم الغالبية من أبناء الوطن مطالبون بالتعامل الحضارى مع وحدات الجهاز الإدارى وبالتالى وجب على الأطراف المسئولة أن تنمى قدرة التعامل الحضارى لهؤلاء المواطنين وتنمية إحساسهم بالجهاز الإدارى،

ونذكر هنا على سبيل المثال بعضا من هذه المعاملات وهى:

ـ التعامل الحضارى فى عدم حرق قش الأرز من الفلاحين أو غيرهم والتسبب فى تلوث البيئة.

ـ الحفاظ على نقطة المياه وعدم إهدارها هو عمل حضارى.

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

- الحفاظ على نظافة نهر النيل من إلقاء المخلفات فيه من الأفراد والمصانع هو عملى حضارى.
- الحفاظ على وسائل النقل المختلفة وعدم إتلافها هو عمل حضارى.
- التعامل باحترام مع رجل المرور واحترام إشارة المرور هو عمل حضارى.
- التعامل مع الانحرافات بالإبلاغ عنها سواء من الأفراد أو الجهاز الإدارى هو عمل حضارى.
- الحفاظ على الممتلكات العامة واستعمالها بالطرق السليمة والمناسبة هو تعامل حضارى.

وهناك العديد من الأمثلة ولكن لا يتسع المجال لذكرها وهى تبين أن الاهتمام بتنمية الإحساس والقدرة على التعامل مع وحدات الجهاز الإدارى أمر بالغ الضرورة.

ثانيا: المواطنون من أبنائنا صغار السن والذين يجب العناية بهم من حداثة عمرهم لأنهم يعتبرون أبناء المستقبل والعاملين والمتعاملين الجدد أو المحتملين مع أنهم بالفعل يتعاملون مع الجهاز الإدارى من خلال خدمات التعليم والصحة.

وهم يحتاجون اهتمامنا ورعايتنا من الآن وغرس العادات الحسنة والتعامل الحضارى فى عقولهم، وذلك حتى نبنى جيل مصر المستقبل على أسس وقواعد سليمة تحميهم من تكرار الأخطاء وتفتح لهم آفاقا رحبة لمستقبل واعد بإذن الله.

ومما سبق تتضح الرؤى لمده احتواء الجهاز الإدارى لكافة أفراد الشعب على مختلف أعمارهم ومواقعهم وثقافتهم.

ومن ثم يكون إدراك وتنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية التعامل الحضارى مع وحداته واجبا ومطلبا قوميا لكافة المواطنين يشملهم جميعا بلا استثناء.

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته مسئولية من:

الجهاز الإدارى:

يتحمل الجهاز الإدارى بحكم مسئولياته تجاه الأطراف التى تتعامل معه الجانب الأهم والأعظم فى تشكيل وتنمية الإحساس به وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته.

ويأتى ذلك من منطلق أن الجهاز الإدارى بما يملكه من الأدوار والأدوات المتاحة له والتى يعمل من خلالها فى صنع وتطوير وتلبية احتياجات تلك الأطراف، هو الأكثر قدرة على الاهتداء إلى المؤشرات التى تساعده فى تشكيل هذا الإحساس وتنمية تلك القدرة.

وليس واردا أن يعمل الجهاز الإدارى على تشكيل وتنمية الإحساس به وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته، وفى نفس الوقت يكون عاجزا عن تلبية وتطوير أداء الخدمات المنوط بها.

وليس من الإنصاف أيضا أن نطلب من الجهاز الإدارى أداء تلك الخدمات وتطويرها دون أن نوفر له الدعم المطلوب والمقومات والإمكانيات اللازمة له لأدائها.

وعلى ضوء ما سبق تتضح الرؤية لمعالم أدوار وواجبات الجهاز الإدارى المنوط بها فى سبيل تحقيق المستهدف والغاية المنشودة.

ونوردها فيما يلى:

(١) توفير المقومات والإمكانيات المادية التى تساعده على أداء أدواره فى صناعة وتلبية الخدمات وتطوير طرق تقديمها ويشمل ذلك «المكان - المعدات - الأدوات - التجهيزات - عمالة ماهرة.. إلخ..

(٢) توفير البيئة المناسبة للأداء الفعال المتطور والقادر على الإنجاز ويشمل ذلك «التشريعات - والقوانين - الإجراءات - البناء التنظيمى».

(٣) استخدام آليات جديدة تضمن توافقها مع

المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية ومسايرتها لها.

(٤) تفعيل الفكر الجديد فى الإدارة العامة والعمل بمبادئ التسويق الحديثة فى الاهتمام بالعميل من حيث:

أ – جودة الخدمة.

ب – طرق وأساليب تقديمها.

ج – قياس مستوى الأداء ومستوى رضاء العملاء.

د – التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

(٥) تفعيل مبدأ الشفافية بين وحدات الجهاز الإدارى وبعضها ومع كافة الأطراف المتعاملة معها.

(٦) إدراج تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى والتعامل الحضارى مع وحداته فى البرامج التدريبية للعاملين الحاليين والجدد بعد وضعها فى صورة مادة سلوكية تعليمية.

(٧) استثمار الإنجازات المحققة والقاء الضوء على الإيجابيات والسلبيات على حد سواء يعطى ويساهم فى تكوين ردود فعل إيجابية تجاه الجهاز الإدارى ومصداقية أدائه.

القيادات الواعدة المحفزة:

القيادة وظيفة مهمة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمديرون سواء كانوا فى مستوى الإدارة العليا، الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجابا أو سلبا على اتجاهات وتوقعات مرءوسيهم، يمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم، أن يستدروا ويعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه.

ومن منظور الفاعلية التنظيمية، فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون موردا قيما وهم أيضا نادرون لذلك فمن حقهم أن يقدروا وأن يحفزوا والذى نريد أن نوضحه فى ورقتنا موضوع الدراسة دور هذه القيادات الواعدة فى تنمية الإحساس للعاملين والمتعاملين مع وحدات الجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته من خلال توضيح عدد من النقاط التالية:

– أهمية إشراك أعضاء فرق العمل فى السلطة والهدف هو اكتساب إحساس أكبر بالفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج، حيث تتحسن وتعزز مشاعر الموظفين عن أنفسهم وأدوارهم فيؤدون بشكل أفضل لأنهم حفزوا بطريقة أحسن.

ولعل من الفوائد الواضحة لهذا الاتجاه تعزيز خدمة العميل لاسيما فى المنظمات الخدمية، فمادام اكتسب الموظف سلطة أكبر ومساحة أوسع من حرية الحركة فى توليه لشئون أو مشكلات العملاء يمكنه معالجتها فورا فى موقعه وبطريقة صحيحة على الأرجح.

أن تكون القيادة المهتمة بالعمل ووضع معايير لقياس الأداء كما ونوعا وتكافئ الموظف وفقا لمستوى أدائه وفى نفس الوقت قيادة مهتمة بالموظف وبالعلاقات الإنسانية تقوم على:

– تفويض للسلطة وتجنب للإشراف المباشر المحكم».

– اهتمام بمرءوسيهم كبشر.. اهتمام بالفرد

– إشراك مرءوسيهم فى معالجة وحل المشكلات.

– تحقيق مستويات عالية للأداء.. اهتمام بالعمل.

والقائد الفعال يجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظف والاهتمام بالجماهير لأى يقوم هذا القائد الإدارى بزيارة مواقع العمل المختلفة للوقوف على كفاءة الأداء الفعلى مع الالتقاء المباشر بالجمهور المتعامل مع المنظمة التى يرأسها والموجود فى مواقع العمل وقت الزيارة للتعرف على مشاكله وآرائه بما يساعد على تكوين صورة واقعية عن مدى واقعية قواعد وإجراءات العمل المعمول بها، وتحديد الجوانب التى بحاجة لدراسة وإعادة النظر فيها على أن تكون هذه الزيارات طبيعية غير مفتعلة حتى تصل إلى نتائج وحقائق مؤكدة.

وفيما يلى متغيرات مهمة تؤثر فى فاعلية القيادة وهى:

– خصائص المدير، شخصيته، اتجاهاته، قدراته، نظام القيم الخاص به ومصداقيته.

– نوع النفوذ الذى يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.

– خصائص المرءوسين، حاجاتهم وتوقعاتهم،

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

اتجاهاتهم، معارفهم، مدى الثقة بهم وبخبراتهم، واقعيتهم، والتزامهم.

- العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.

- طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة ونوع ومستوى التكنولوجيا المستخدم.

- الهيكل التنظيمى ونظم الإدارة.

- نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقدها.

- طبيعة وتأثير البيئة المحيطة بالموقف سواء داخل المنظمة أو خارجها..

- تأثير الثقافة القومية الأعراف، القيم، المعتقدات، العادات السائدة.

ويحتاج التعليم والتدريب الإدارى للتأكيد ليس فقط على المهارات الشخصية، بل أيضا على المرونة، القدرة على التشخيص، وإدراك معظم عناصر السلوك القيادى الفعال تعد نتاجا للموقف القيادى الكلى، وفيما يلى نموذج هيكل متكامل لأدوار القائد الفعال الذى نحتاجه فى منظماتنا الحكومية.

أدوار القائد الفعال

(١) مخطط: رائد ومشرف - مصمم لأهداف - مقدر لموارد - مخصص لموارد - محدد لمهام - مصمم لمعايير - مجدول.

(٢) منظم: مدرك للفروق الفردية - موزع لمهام - مفوض - منسق - مشكل لصحبة العمل.

(٣) موجه ومحفز: قائد لفريق عمل - محفز (يراجع، يكافئ، ويعاقب) - متصل - موثق بين أهداف المنظمة والعاملين - محدد للاحتياجات التدريبية.

(٤) خبير: يقدم معلومات وينقل مهارات.

(٥) مدرب: ناقل للمعرفة - مطور للمهارات الفنية والتعاملية.

(٦) مقيم للأداء: ملاحظ - مقيم - منتقد - مقوم.

(٧) إخصائى نفسى: كيس تجاه الحساسية الزائدة - مبدد للانطوائية - مشيع للانبساطية - مشيع للطمأنينة.

(٨) صانع قرارات: مشخص لمواقف - مصمم لبدائل - مقيم لبدائل - متخذ قرارات.

(٩) محام: متين - ومدافع بموضوعية عن مرءوس مستضعف أو عن وجهة نظر موضوعية جيدة.

(١٠) قاض: يعالج الصراع بين أعضاء جماعة العمل، ويسيطر عليه، يحسم، ويحكم.

(١١) مقوم الشخصية: ملم لمعارف ومهارات - ناقل للخبرة - مبدد للتعصب - زارع للثقة بالنفس - مبدد للإحباط - مكرس للواقعية.

(١٢) مفكر: يهيئ مصدرا لأفكار، معتقدات، قيم، ومعايير للسلوك النموذجى لأعضاء جماعة العمل.

وسائل الإعلام:

الصحافة - الإذاعة - التليفزيون - الإنترنت

تعتبر وسائل الإعلام المختلفة هى سمع المواطن وبصره وهى تعتبر رغم تباينها من أنجح الوسائل المتاحة فى إبراز النجاحات والانحرافات على حد سواء، ولقد لقبت الصحافة والإعلام عموما بالسلطة الرابعة لانتشارها الواسع وفاعليتها وقوة تأثيرها ولاشك أنها تلعب أدوارا مهمة فى حياة الشعوب وتتأثر وتؤثر فيما حولها من مناخ سائد، ولعل أبرز أدوارها هو الاهتمام باحتياجات المواطن ونقل همومه وطموحاته وقضاياه وإلقاء الضوء عليها أمام الرأى العام والجهاز الإدارى على حد سواء.

وعلى ذلك واستكمالا لتلك الأدوار التى تؤديها وسائل الإعلام نحو المواطن والوطن، فإن تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته يجب أن يأتيا فى بؤرة اهتمامها وطليعة أدوارها

كواجب مهنى ومطلب قومى تسعى إليه كل مؤسسات الدولة والأطراف الفاعلة على حد سواء.

ومن هنا واستمرارا لتأدية رسالتها وسعيها الدءوب لبلوغ تلك الغاية.

يرى القيام بالأدوار التالية:

أولا: القيام بحملات صحفية وبرامج إذاعية وتليفزيونية موجهة لتوعية المواطن بأهمية ودور الجهاز الإدارى له وللمواطنين وإبراز الفوائد المترتبة على التعامل الحضارى مع وحداته.

ثانيا: الاهتمام بمشاركة المواطن بالرأى عن الخدمات المقدمة له وطموحاته ونقلها للمسئولين مما يساهم فى تنمية إحساسه بالجهاز الإدارى.

ثالثا: التعامل بمبدأ الشفافية فى البحث والعرض والتحليل عند تناول مشاكل وقضايا المواطن مع الجهاز الإدارى.

رابعا: كشف الانحرافات والفساد وإلقاء الضوء عليها، وكذلك إبراز نواحى التميز والنجاح، مما يعطى المواطن مزيدا من الثقة فى جهازه الإدارى، لإدراكه بأن غيره يراقب ويكشف الانحرافات والمعوقات ويبرز أيضا المتميزين والإنجازات وأن لا أحد فوق القانون ولا أحد يجتهد ولا يجد ومن ثم اكتساب ردود أفعال إيجابية فى التعامل مع الجهاز الإدارى.

خامسا: إرشاد المواطن إلى كيفية التعامل الحضارى مع وحدات الجهاز الإدارى عن طريق نقل صورة كاملة لترتيبات وأوضاع التعامل فى بعض مواقع تقديم الخدمات.

سادسا: وضع الحلول والمقترحات والآراء التى تساهم فى حل القضايا المطروحة وعرضها للمناقشة مع «المواطن - المسئول - خبراء ومختصين».

أعضاء مجلسى الشعب والشورى:

يحمل أعضاء مجلسى الشعب والشورى مسئوليات وواجبات عديدة تجاه مواطنيهم ودوائرهم التى يمثلونها فى المجلسين بصفة خاصة والوطن بصفة عامة.

ويباشر الأعضاء واجباتهم ويتحملون مسئولياتهم من منطلق ثقة الناخبين فيهم وتفويضهم لهم فى نقل قضاياهم وآمالهم وطموحاتهم إلى السلطات التشريعية والتنفيذية.

ويعتبر العضو بصفته فى أى من المجلسين هو الأكثر قربا واحتكاكا بالسلطة التنفيذية «الجهاز الإدارى» من أى مواطن آخر ويدرك بحكم موقعه أهمية الجهاز الإدارى للمواطنين.

ومن ناحية أخرى، فإن العضو هو الأقرب إلى مواطنيه ودائرته الذين يمثلهم ويعبر عنهم.. ومن هنا يرى أن أعضاء مجلسى الشعب والشورى يملكون من الأدوات والأدوار ما يستطيعون به من خلالها تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته لدى المواطنين.. وذلك من خلال ما يلى:

أولا: تحقيق التواصل مع المواطنين والعاملين بالوحدات الإدارية من خلال الالتقاء بهم فى مواقع ووحدات الجهاز الإدارى للوقوف على ما يلى:

أ - بيان مستوى أداء الخدمات ومستوى رضاء المواطن عن تلبية احتياجاته.

ب - المعوقات والمشاكل التى تعترض تلبية أداء الخدمات للمواطن وللوحدة على حد سواء والعمل على حلها من خلال المنافذ المتاحة له.

ج - تقدير الاحتياجات والطموحات المستقبلية من خلال المواطنين والمسئولين وذوى الخبرة.

ثانيا: توعية المواطن بأهمية ودور الجهاز الإدارى له وأهمية التعامل الحضارى مع وحداته مع مساعدته وإرشاده فى كيفية التعامل الحضارى واتباع السلوكيات الواعية مع وحدات الجهاز الإدارى والبيئة المحيطة به من خلال عقد «الندوات - المؤتمرات - الاحتفالات - زيارات لمواقع العمل والإنتاج».

ثالثا: رصد النتائج وتحليلها عن أداء وحدات الجهاز الإدارى تجاه المواطن وإبلاغها للسلطات التشريعية والتنفيذية للإحاطة والدراسة.

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

رابعا: تدعيم مبدأ التكافل والمشاركة وتشجيع الجهود الذاتية للمواطنين لرفع كفاءة الخدمات أو القيام بأعباء خدمات أخرى من خلال الجمعيات الخيرية وخاصة فى مجالات الصحة والتعليم والنظافة وبالاتفاق مع المجلس المحلى والمحافظة.

خامسا: تدعيم مبدأ المشاركة من خلال الاستماع إلى آراء المواطن ومقترحاته فى القضايا المطروحة وطرق حلها، بالإضافة إلى تفعيل دوره فى تحمل المسئولية تجاه الجهاز الإدارى بمباشرة حقه المشروع فى الشكوى والإبلاغ عن الانحرافات وكذلك الاهتمام برؤيته فى تطوير الخدمات المقدمة والنهوض بالجهاز الإدارى.

وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالى:

تعتبر مسئوليات وزارتى التربية والتعليم والتعليم العالى من المسئوليات الجسام التى تحملها تجاه شعب مصر، وهذا لأنهما يبينان فى مستقبل مصر من أشبالها وشبابها.

ومما لاشك فيه أن اتباع سياسات تربوية وتعليمية تستهدف إدراك الإحساس بالجهاز الإدارى وبناء القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته منذ بداية مراحل التربية والتعليم سوف يساعد ذلك على نشأة أجيال متعاقبة تملك الإحساس بالجهاز الإدارى وتملك القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته.

ومن ناحية أخرى يجنب مصر ويوفر لها الوقت والجهد والمال التى تحتاجها اليوم فى إدراك هذا الإحساس وتنمية هذه القدرة.

ومن هنا ينبغى أن تتبنى وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالى الأدوار الآتية وتفعيلها حتى تصل إلى الأهداف المرجوة.

١- إدراج الخطط اللازمة لتحقيق المستهدف ووضعها فى هيئة برامج تربوية وتعليمية تشمل كافة مراحل التعليم المختلفة على كافة أنواعها من المرحلة الابتدائية حتى الجامعة.

٢- وضع الخطط التدريبية اللازمة لإعداد الكوادر المؤهلة من المعلمين والأساتذة فى كافة المراحل لتأهيلهم لممارسة دورهم فى تنفيذ البرامج الموضوعة.

٣- تصميم المادة العلمية والتربوية لكافة المراحل بواسطة الخبراء والمختصين وتوفير الأدوات المساعدة اللازمة.

٤- الاهتمام بالنشء وتوعيته تدريجيا بأهمية الجهاز الإدارى له وللوطن من خلال ما يلى:

أ - تعليمه كيفية الحفاظ على كتبه ومقعده ومدرسته ونظافة شارعه ومساعدته فى كيفية ممارسة حريته ومشاركته برأيه.

ب مساعدته فى كيفية ممارسة النظام واحترامه وتعامله معه.

ج - تعريف النشء بأساليب الاتصال الحضارى الفعال والمباشر بين وحدات تقديم الخدمة وجمهور المستفيدين.

د - ضرورة توافر القدوة الحسنة فيمن حوله من معلمين ومسئولين.

الأحزاب والنقابات والجمعيات الأهلية:

تعتبر النقابات والجمعيات الأهلية من الكيانات التى نشأت نتيجة نمو وتطور المجتمعات، وهى تتبنى حقوق وواجبات المواطنين أصحاب المهنة الواحدة أو المتشابهة.

وكذلك الجمعيات الأهلية التى تساهم بدورها وبجهد تطوعى فى رعاية بعض فئات المجتمع والمواطنين وتتبنى القضايا التى تهم المواطن بصفة خاصة.

هذا بالإضافة إلى الأحزاب السياسية التى تمثل التيارات والاتجاهات الوطنية المختلفة والتى تعمل بدورها

من خلال برامجها على رعاية المواطن ونماء وازدهار شعب مصر.

وتشكل النقابات والجمعيات الأهلية والأحزاب السياسية أساس المجتمع المدنى الذى تطور دوره وأصبح يمثل محورا مهما ورئيسيا فى صياغة وصناعة القرار فى مصر.

ومن هنا يأتى تفعيل دور المجتمع المدنى فى تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته كنتيجة طبيعية وموائمة لأهداف وأدوار كياناته التى نشأت من أجلها.

ونطرح فيما يلى تصورا لبعض الوسائل والأدوار التى تستطيع تلك الكيانات أن تستخدمها وتمارسها من خلال ما تملكه من أدوات فى سبيل تحقيق ما تصبو إليه وهى فى طرح شامل.. ما يلى:

١- إدراج البرامج التى تعمل على نمو الوعى الحضارى بالجهاز الإدارى، ضمن برنامج شامل لتطوير الجهاز الإدارى وتحديثه.

٢- استثمار الجهود والآراء للشباب والمثقفين من خلال البرامج الموضوعة وبالتنسيق مع الجهاز الإدارى فى القيام بحملات توعية للمواطن داخل الوحدات المؤدية للخدمة.

٢- استثمار العمل التطوعى والإحساس المتنامى تجاه الوطن فى تدعيم واستحداث، وكفالة بعض المشروعات الخدمية التى تهم المواطن، وبأجر رمزى لمؤدى الخدمة ومتلقيها وعلى سبيل المثال «تشجير الطرق - تنظيم المرور - المراكز الصحية والتعليمية الأهلية.. إلخ» وذلك بالتعاون مع الجهاز الإدارى - وتعميم المشروعات الناجحة منها وتطبيقها على مستويات أكبر وأشمل.

٤- استثمار رد الفعل لدى المواطن تجاه الإنجازات فى تدعيم إحساسه بالجهاز الإدارى من خلال استيعابه وانحيازه للفكر الجديد القائم على التعاون مع الجهاز الإدارى ووحداته بديلا لسلوك السلبية أو المهادنة معه.

وسائل أخرى:

الأسرة:

تشكل الأسرة نواة المجتمع وأهم أعمدته، وهى الحاضن الأول للمواطن الصالح، ويعتبر دورها فى بنائه وتشكيله من أهم الأدوار على الإطلاق.

ومن خلال الأسرة تأتى بداية بناء الإحساس بالجهاز الإدارى مع الأجيال القادمة، وبالتكامل مع أدوار المجتمع وخاصة المدرسة والجامعة.

ومما لاشك فيه أن تفاعل وتكامل أدوار الأسرة مع المجتمع من خلال ممارسة الوالدين لدورهم فى تعليم وتربية أبنائهم على العادات الحسنة والسلوك الرشيد مع توفير المناخ المناسب والقدوة الحسنة فى الرعاية والمتابعة والتقويم.. يساهم كل ذلك مساهمة بالغة فى بناء أجيال مصر للمستقبل كمواطنين فاعلين متفاعلين فى وطنهم يساهمون فى بنائه ورفعته ويعلمون واجباتهم ويعرفون حقوقهم.

دور العبادة:

تدعو الأديان السماوية جميعها إلى التحلى بالأخلاق والعادات الحسنة واتباع السلوكيات الإيجابية والبناءة، والحفاظ على أداء الواجبات وتلبية الحقوق.

ومن ثم فإن قيام دور العبادة فى توعية المواطنين وإرشادهم بما تدعو إليه الأديان السماوية يعتبر دورا فاعلا ومتوافقا فى اتجاهه وهدفه مع أدوار الأطراف الأخرى فى تدعيم وتنمية الإحساس بالجهاز الإدارى والحفاظ على منجزاته وتقوية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته.

دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى تطوير الخدمة الحكومية:

يهدف البرنامج الشامل للإصلاح الإدارى إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة، بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية، لتحقيق النهضة التنموية المأمولة، ورفع معاناة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة، برفع القيود البيروقراطية، والتخفيف من التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإدارى الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

وقد بدأت محاولات الإصلاح الإدارى فى مصر منذ الخمسينيات ولم تتوقف حتى الآن واستمرت هذه الجهود بالاستمرار والشمول مادامت الحاجة إلى الإصلاح مستمرة، وقد اتصلت حلقات الجهود التى بذلت فى هذا السبيل منذ الخمسينيات حتى الوقت الحاضر وفقا لعدة مراحل وتضمنت استراتيجية الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة برنامجا لتطوير الخدمات الحكومية التى تقدم للجماهير بدأ العمل فى هذا البرنامج منذ يوليو ١٩٨٤ حتى يونية ١٩٨٦، حيث تم اختيار عدد محدود من المواقع ذات الصلة الوثيقة بالجماهير، ثم التوسع فى خطط الأعوام التالية بعدد أكبر من مواقع الخدمات ليصل الآن إلى ٥ آلاف موقع شملت معظم نوعيات النشاط المرتبط بالجماهير مثل وحدات الصحة الريفية ومكاتب السجل المدنى والسجل التجارى والتموين ودار المحفوظات العامة ومكاتب العمل والمحاكم ووحدات المرور.

واشتمل برنامج الإصلاح الإدارى لتطوير الخدمات الحكومية ما يلى:

- مشروع تطوير نظم الحفظ بوحدات الجهاز الإدارى للدولة.
- مشروع تطوير وحدات شئون العاملين بوحدات الجهاز الإدارى للدولة.
- مشروع نظافة وصيانة الأبنية الحكومية لتحسين ظروف العمل.
- مشروع اللافتات الإرشادية.
- مشروع تزويد مواقع الخدمات الحكومية بكاونترات لتحقيق مبدأ الفصل بين المواطن طالب الخدمة والعامل الذى يؤديها.
- مشروع مواقع الخدمات الحكومية لعدد ٥٠٠٠ موقع حتى الآن تقريبا بـ ٢٧ قطاعا إداريا.
- إعداد دراسات تبسيط الإجراءات التى وصل عددها إلى ٢٠٣ دراسات للخدمات المقدمة من ٢٣ قطاعا.
- إعداد دراسات تطوير الخدمات الجماهيرية لعدد ٥٠٠ خدمة بمختلف القطاعات.

فنتيجة للتغيرات والتطورات المحلية والعالمية أصبح الجهاز الإدارى للدولة فى مواجهة مستمرة مع عديد من التحديات التى تفرض ضرورة تطويره، وكان على الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مواجهة هذه التحديات فتبنى استراتيجية متكاملة لتطوير الخدمة وكان من أهم إنجازاته فى السنوات السبع الأخيرة ما يلى:

- تم تطوير عدد ٥٩٠ خدمة من الخدمات الجماهيرية من إجمالى ٧٢٨ خدمة يؤديها الجهاز الإدارى للدولة وهذه الخدمات دخلت مجال الخدمة الصوتية بما يمكن من حصول المواطن على الخدمة بالتليفون، ومن خلال الرقم الموحد وهو ١٣١ من داخل القاهرة، أما من خارج القاهرة فبرقم ٢١٣١ وكذلك استخدام خدمة الفاكس للحصول على نموذج الخدمة.
- بدء التنفيذ الفعلى خلال شهر يولية ٢٠٠٣ لمراكز أداء الخدمات الجماهيرية وعددها ٥٠٠ مركز تم إنشاؤها وتركيبها وإمدادها بالأدوات والتجهيزات المطلوبة من حاسبات آلية وأجهزة تليفون لتقوم نيابة عن المواطن بالحصول على الخدمات المطلوبة من الجهة الإدارية.

استكمالا لجهود التطوير التى يبذلها الجهاز وضمانا لتحقيق أهدافها كان لابد من القيام بعملية بحث ودراسة مدى شمول وتكامل عمليات التطوير لجميع الجوانب والاعتبارات اللازمة لنجاح تلك الجهود.

فإذا كانت الخدمة العامة هدفها المواطن وأداها العامل مؤدى الخدمة وتتم بينهما معاملات.

المواطن — **القائم بالخدمة**

إجراءات

ويحكم تلك المعاملات من جانب المواطن أداؤه

ومعتقداته عن نوع الخدمة ومستواها ويحكمها من جانب القائم بالخدمة مناخ عام يحيط به من موقع وأدوات وحجم الطلبات المقدمة من الجماهير وتناسبها أو عدم تناسبها مع استعداده وطاقته وأسلوب الرقابة الذى يخضع له رضاؤه عن العمل ومستوى وعيه بمفهوم الخدمة العامة، لذا فإن جهود التطوير المبذولة يجب أن تشمل عدة نقاط مهمة تعتبر من ركائز عمليات التطوير.. وهى:

- رضاء جماهير المواطنين طالبى الخدمة وتحليل سلوك تلك الجماهير.

- تدعيم دور المواطن فى الرقابة الشعبية على الخدمات والاهتمام بشكوى المواطن.

- رضاء الموظف القائم بالخدمة.

ف تطوير الإطار الثقافى ومعرفة ملامح الثقافة التنظيمية وآثارها على عمليات التطوير وأهمية الالتزام بالجانب الأخلاقى لضمان حسن أداء الخدمة.. وتشير إلى ضمان أن جهود التطوير يجب أن تتكامل مع العناصر السابقة.

ولاشك أن الخدمة العامة هدفها الأساسى هو المواطن متلقى الخدمة وأن عمليات التطوير الإدارى لمواقع الخدمات الحكومية تستهدف فى الأساس تيسير أداء الخدمات للمواطنين بالأسلوب والتوقيت والجودة التى تحقق رضا جماهير المواطنين.

ومن حق المواطن متلقى الخدمة أن يعبر عن رأيه فى نوعية الخدمات المقدمة له وأن يؤخذ رأيه فى الاعتبار وأن يعتبر ذلك مؤشرا يجب الالتزام به لذا كان لزاما على جميع الجهات التعرف على جماهيرها ودراسة هذا الجمهور ومعرفة رغباته وأمانيه وكسب ثقته وإقامة علاقات طيبة معه.

وأن يتم قياس اتجاهات الجمهور بالطرق والأساليب العلمية.. وأن تؤخذ آراؤه فى الحسبان عند رسم أو تعديل سياسات تقديم الخدمات كما يجب على كل قائد إدارى أن يقوم بزيارة مواقع تقديم الخدمات للجمهور وقياس آرائه وسماع مشكلاته وتحديد الجوانب التى تحتاج للدراسة وإعادة النظر فيها.

الفصــل الثالث

- المشكلات التى تعوق تطوير الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدات الجهاز الإدارى.

- مقترحات الدراسة.

المشكلات التى تعوق تطوير الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدات الجهاز الادارى:

تبين من الدراسة وجود العديد من المشكلات والصعوبات التى تعيق تطوير الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدات الجهاز الإدارى فبعض هذه المشاكل يرجع إلى سيطرة البيئة التى تعمل فيها المنظمات الحكومية، بعضها يرجع إلى الخدمة الحكومية ومنها يرجع الى المواطن ومشكلات أخرى تتعلق بأجهزة الإعلام...

مشكلات تتعلق بالبيئة التى تعمل فيها المنظمات الحكومية:

- مركزية السلطة وعدم التفويض فبعض المديرين فى المنظمات المصرية قليلا ما يقومون بتفويض سلطاتهم الى مرءوسيهم وقليلا مايتم إشراك

ورقة عمل

المرؤوسين فى صنع القرار وحتى إذا تم إشراكهم فغالبا مايتم ذلك بطريقة غير علمية وصورية الآمر الذى ادى الى عدم وجود صف ثان من القيادات.

- الميل الى التنميط حيث تتماثل كثير من الهياكل التنظيمية بصرف النظر عن المتغيرات والظروف المتباينة المحيطة بكل تنظيم.

- تعدد المستويات التنظيمية مما يترتب عليه صعوبة عمليات الأشراف والتوجيه والاتصالات.

-الافتقار الى العمل الجماعى حيث نجد أن تحسين الأداء ليس ثمرة القوى العاملة ككل فى المنظمة وإنما هو ثمرة إنتاج فردى يتحقق على نحو معين.

- عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية فى المنظمات الحكومية فمعظم المنظمات تركز بصفة رئيسية على مهام العمل دون مراعاة للدور الذى يمكن أن تلعبه العلاقات الإنسانية بين الأفراد فى تحسين وتطوير العمل.

- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير فلم يحظ البحث والتطوير بالتشجيع الكافى كما فعلت بعض الدول المتقدمة وقد يرجع ذلك إلى المناخ الادارى السائد وعدم حرية المنظمات المصرية فى القيام بهذه الوظيفة لوجود اللوائح والقوانين أو الضعف فى ميزانية البحوث نفسها.

- إن معظم المنظمات المصرية ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستفيد من الخدمة ورغباته وفى حالة وجود خطة قصيرة الأجل فغالبا مايتم وضعها بناء على مبدأ التجربة والخطأ دون دراسة مسبقة لاحتياجات وتوقعات العملاء وفى حالة وجود أى نوع من الابتكار أو التجديد فغالبا مايتم من مختبرات البحث والتطوير بالمنظمة دون ارتباط بما يرغب فيه العملاء ويلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- عدم تبنى القيم والأفكار الحديثة التى تساعد على تحسين وتطوير الخدمة الحكومية كالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجى.

-شيوع بعض القيم السالبة فى بعض المنظمات الحكومية والتى لا تتلاءم مع تطبيق المفاهيم الحديثة فى الإدارة كقيمة الاتباع، وقيمة عدم تقدير الوقت.

- عدم الوعى بأهمية المعلومات وخطورتها على الرغم من أننا أصبحنا نعيش عصر المعلومات وكذا عدم توافر الكوادر القادرة على استيعابها.

- ضعف نظم الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء والافتقار الى المعايير الموضوعية.

صعوبات ومشاكل تتعلق بالخدمة الحكومية:

- تعد التشريعات والقواعد الحاكمة لاداء الخدمة.
- عدم مناسبة أماكن وظروف العمل.
- عدم الاهتمام بالتدريب.
- عدم ملاءمة الحوافز لطبيعة العمل.
- انخفاض مستوى التعليم بصفة عامة بين جماهير المواطنين.

مشاكل خاصة بتنمية إحساس المواطنين «متلقى الخدمة»

- دعم وجود معايير وأساليب علمية حديثة تتبعها المنظمات الحكومية للتعرف على رغبات ووجهات نظر المواطنين تجاه الخدمات المقدمة لهم.

- عدم استخدام مؤشرات الشكوى كأداة لتحسين الخدمات الحكومية حيث لاتوجد ضمانات تؤمن للمواطنين الاستجابة لشكواهم دون تعسف أو اضطهاد.

- عدم استخدام أساليب الاتصال الفعال المباشر بين وحدات تقديم الخدمة وجمهور المستفيدين.

مشاكل تتعلق بأجهزة الإعلام:

- قلة العناية بتخطيط وتنسيق الحملات الإعلامية بما يحقق رسالتها فى توعية المواطنين بأنواع الخدمات الجماهيرية ومتطلبات الحصول عليها وخطة الدولة لتطوير هذه الخدمات.

- القصور فى إحاطة الجمهور بحقوقهم وواجباتهم فى مجال التعامل مع الأجهزة مقدمة الخدمة.

-عدم وجود تنسيق بين أجهزة الإعلام والأجهزة المقدمة للخدمة.

التوصيات :

أولا: توصيات خاصة بالخدمة الحكومية:

١) التوسع فى ميكنة الخدمات التى تقوم الجهات الحكومية بأدائها.

٢) تعميم استخدام الحاسبات الآلية فى كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية.

٣) تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الالكترونى مع قبول سداد الرسوم ببطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصيا.

٤) إعداد برنامج قومى لتطوير نظم الحفظ والأرشيف وتطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات، والهيئات باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة فى الحفظ ويحفظ المعلومات والمستندات وييسر الوصول إليها.

٥) ويقترح استثمار مشروع الرقم القومى للمواطن فى تيسير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية من خلال ربطها جميعا بشبكات معلومات تسمح لأى منها بالدخول على الحاسب الرئيسى لتشغيل نظام الرقم القومى للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة فى ملفه وبذلك يتم الاستغناء نهائيا عن مطالبة المواطنين بتقديم شهادات وإقرارات تفيد بياناتهم الشخصية ومؤدى ذلك أن يتم الترابط المؤسسى بين الجهات الحكومية بما يحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية.

ثانيا: توصيات تتعلق بتنمية الاحساس بالجهاز الادارى (توصيات عامة)

١- أهمية إحداث تغيير جوهرى فى نمط الإدارة الحكومية ومفاهيمها شاملا مفهوم الحكومة المبادرة أى إدارة الحكومة بأساليب المبادرة لرجال الأعمال أو القطاع الخاص أى الإدارة التى تلعب دور المنشط، الإدارة التى تلعب الدور المشجع للبيئة التنافسية فى تقديم الخدمات لمختلف فئات المجتمع.

٢٢- أهمية توفير بيئة ديمقراطية فى المجتمع تسمح باندماج ممثلى المنظمات الحكومية والمواطنين وأصحاب المصالح والقطاع الخاص والمتأثرين بالسياسات العامة من المشاركة فى رسم السياسات ومتابعة تنفيذها ففى هذا الجو الديمقراطى الذى يسمح بالمشاركة يمكن للإدارة الحكومية الحديثة أن تحقق آمال المجتمع على اختلاف مكوناته.

٣- يعتبر وجود الأحزاب السياسية المتعددة وحرية الانتماء إليها والمشاركة فى أنشطتها معيارا جوهريا لتوفير الديمقراطية والحريات الشخصية للمواطنين للتعبير عن آرائهم السياسية وآرائهم حول القضايا العامة التى تمس المجتمع وتقدمه وكيانه بين الدول فإن وجود الأحزاب المتعددة ومشاركتها الفعلية فى المجالس التشريعية يعتبر إحدى الآليات الفعالة لتوفير المساءلة على السلطات التنفيذية وإداراتها للخدمات المقدمة للمواطنين.

٤- إن وجود إعلام حر يسمح به لوسائل الاعلام المختلفة من الوصول الى المعلومات الصحيحة

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

بشفافية وحرية يعتبر أمرا أساسيا لتوفير ونجاح الإدارة الحكومية الحديثة حيث تقوم بنقل المعلومات والأخبار والتعليق والنقد للسياسات والقرارات والتشريعات بحرية مسئولة ربما يخدم المصلحة العامة دن تحيز أو انتماء لجهات أو فئات أو منفذين بعينهم بما يسمح بحرية الوصول الى الخدمات ذات الجودة والنوعية المناسبة.

كما يمكن لوسائل الإعلام أن تقوم بما يلى:

- العناية بتخطيط البرامج الإعلامية فى الإذاعة والتلفزيون والسينما والصحافة وتطويرها بما يحقق رسالتها فى الإسهام الفعال بتوعية المواطنين بأنواع الخدمات الجماهيرية ومتطلبات الحصول عليها مع توضيح أهداف الدولة من هذه الخدمات وخطتها إزاء تنفيذها.
- الاهتمام بالأفلام التسجيلية التى ترسخ مفاهيم القدوة الصالحة فى اقتضاء الخدمة والصورة المثلى فى النظام واحترام حقوق الغير سواء كانوا مقدمى الخدمة أو الجماهير.
- أن تتولى كل من أجهزة الخدمات وأجهزة الإعلام بالتنسيق فيما بينهم عقد لقاءات منتظمة بين المسئولين عن الخدمة وممثلين عن الجمهور للتعرف على شكاوى المستفيدين من الخدمة وآرائهم فى تطويرها.

٥- أهمية تأكيد اللامركزية الإدارية وتحرير الإدارة الحكومية من القيود التى لاتتناسب مع المتغيرات العالمية والمحلية وتبسيط الإجراءات وتوحيد الجهة التى يتعامل معها وإزالة ما قد يكون هناك من تضارب فى المعاملات والإجراءات.

توصيات خاصة بالمنظمة الحكومية التى تقدم خدمة ودورها فى تنمية إحساس العاملين بها:

١- أن تعمل المنظمة الحكومية على تحسين الأداء العام فى كافة أنشطتها من خلال العمل الجماعى أى التأثير فى السلوك الجماعى والتنظيمى وبناء فرق العمل على مستوى المنظمة والتشخيص المشترك للمشاكل ووضع الحلول المشتركة وتغيير الاتجاهات والمواقف والقيم والمفاهيم وأساليب الأدد اء وتنمية المهارات السلوكية الجماعية.

٢- التشجيع على ذاتية الإدارة فى إدارات المنظمة وفى أنشطتها المختلفة عن طريق تفويض السلطات وتحقيق اللامركزية الإدارية وديمقراطية الإشراف وزيادة الاعتماد على علاقات الأفراد والتركيز على قدرات الإنسان الذاتية ومهاراته وقيمه واعتبار ذلك عاملا مهما فى إدارة المنظمة وإحداث التغيير بدلا من الاعتماد الكلى على الاختصاصات المكتوبة حرفيا والتعليمات والإجراءات الصادرة ومركزية اتخاذ القرارات.

٣- التحول من مجتمع الأفراد الى مجتمع المنظمات وأن ينظر الى المنظمة وليس الى الفرد كعنصر رئيسى فى تقديم الخدمات وأن يعمل الجميع لهدف واحد أمامهم كمنارة يتجه إليها الجميع من كل الاتجاهات.

٤- أهمية توافر ثقافة وقيم المنظمة وهى مجموعة القيم والمعتقدات التى تغرسها الإدارة العليا فى مختلف مستويات العاملين فيتشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة من القادة وهكذا تتهيأ للمنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابيا على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.

٥- الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المنظمة وتخصيص الاستثمارات الكافية لتغطية إنتاجية هذا المورد فالحاجة للمدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا ومهاريا هو أثمن موارد المنظمة ففى رءوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية فى فاعلية تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفى وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجى الذى يستهدف تحقيق قدرة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

٦- تبنى الأفكار والرؤى الهادفة لتنمية وخلق روح رجال الأعمال فى العاملين بالمنظمة وحفزهم على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتى والجماعى فى إطار من المكاشفة والمصارحة.

٧- أن يؤمن العاملون بأهمية وفائدة الانتماء للمنظمة باعتبارها منظمتهم وأن تؤمن المنظمات بأن العاملين فيها هم الاستثمار الرئيسى والاساسى بها وهم من يعملون على تطويرها وتنميتها.

٨- أهمية وجود تقسيم تنظيمى رئيسى لممارسة وظيفة التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة يتلى وضع التصورات والرؤى الاستراتيجية لكافة الإدارات.

٩- الاهتمام بدور قطاع البحوث والتطوير وتوفير الموارد الكافية للقيام بمهامه.

١٠- تتبنى المنظمات الحكومية منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية ليس باستخدام سلاحى الجودة والتكلفة فقط بل سيضاف لها أسلحة تنافسية ومؤثرة أخرى كالوقت وتكنولوجيا المعلومات والتميز بحيث يميل العملاء لانتقاء منتجات المنظمة أو خدماتها من بين منتجات متنافسة أخرى فى السوق.

١١. تتبنى فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر الجودة كاتجاه للتحسين المستمر فى عمليات المنظمة ككل.

١٢. التوجه التسويقى أى استلهام رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخدمات .

١٣- تبنى واستخدام تكنولوجيا المعلومات فى مجالات دعم عملية صنع القرار والبحوث والتطوير، وتصميم وتطوير سياسات الخدمات..

بالنسبة للأنماط القيادية:

- الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية الحالية فى الأجهزة الحكومية وذلك من خلال الدورات التدريبية أو الندوات والمؤتمرات يتعلم من خلالها المديرون كيف يكتسبون المهارات القيادية وهى مهارات اتخاذ القرار، مهارات حل المشكلات، مهارات العمل فى مجموعات، مهارات الاتصال الطريقة الفعالة لإدارة القيم والاتجاهات داخل جماعات وفرق العمل ومهارات التعاون بينهم.

- الاستفادة من الخبرات القيادية الموجودة حاليا داخل الأجهزة الحكومية من بين المرءوسين ممن يتمتعون بقدرات عالية وفعالة وذلك من خلال مسح لهذه المواهب والكشف عنها بما يسمح بالأعداد الكامل لها من تعليم وتدريب وتهيئة وتنمية ليكونوا قادة أكفاء فى مجالات عملهم المختلفة.

-أن تخضع عملية اختيار القادة والمديرين فى الأجهزة الحكومية الى قواعد ومعايير علمية وموضوعية تسمح بانتقاء العناصر الاعلى كفاءة وبعد عملية الاختيار عن المحاباة أو المجاملة.

توصيات خاصة بالعاملين (مؤدى الخدمة) :

١- توفير نظام حوافز لتشجيع العاملين على تنمية

ورقة عمل

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

قدراتهم الإدارية المتميزة والمتحررة من ضغوط وقيود الخوف الوظيفى، ولرفع كفاءة أدائهم، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار مع اتباع سياسة الترغيب بالإثابة لا الترهيب بالعقاب الجزاء.

٢- اتباع منهج أو سياسة تستهدف الجودة الشاملة فى الأداء الادارى والحرص على توفير كافة متطلباتها وبخاصة الاهتمام بالجوانب السلوكية فى الإدارة ومتابعة الحالة النفسية للعاملين وتوفير سبل أمنهم وراحتهم النفسية.

٣-التدريب المستمر على العمل الفردى والجماعى والشبكى وعلى صنع واتخاذ القرارات بأسلوب رجال الأعمال وذلك لجميع المستويات.

٤- عقد اجتماعات دورية للعاملين فى القطاعات المختلفة تضم مختلف المستويات لمراجعة الأداء والتحقق من أداء العمل ورفع مستواه مع مراعاة الشفافية التامة فى تلك الاجتماعات وحرية المداولة والتشاور والتحاور بكل صراحة.

٥- العمل على بث روح الفريق فى الأداء، المدخل المنظومى الشامل، والشعور بالأمن الوظيفى لدى العاملين من خلال برامج فعالة ومشجعة لتحسين الأد د اء .

توصيات خاصة بالجمهور «متلقى الخدمة»:

١) مساهمة الجماهير عن طريق التنظيمات السياسية والمجالس الشعبية بالمحافظات واللجان الأهلية الاستشارية فى رسم سياسات الخدمات حتى توضع مطالبهم واحتياجاتهم فى الاعتبار وحتى يكونوا على علم بإمكانيات الدولة واتجاهاتها العامة.

٢) اختيار الأسلوب المناسب لتعريف الجمهور بإجراءات الحصول على الخدمات بحيث يتناسب هذا الأسلوب مع فئات الجمهور ومستواها التعليمى والثقافى.

٣) تنمية إحساس المواطنين بالجهاز الادارى للدولة وكيفية التعامل معه حضاريا وذلك بتطعيم المناهج التعليمية فى مختلف المراحل بالقدر المناسب عن المفاهيم الصحيحة للخدمة، مسئولية الدولة عن الخدمات وأبعاد المسئولية وحدودها.

• حقوق الجماهير فى هذه الخدمات ومداها ووجوب حسن استخدامها.

• التزامات المواطن عن اقتضائه للخدمة.

• تأكيد معانى الواجب والتضحية والبذل والتعاون والتضامن الاجتماعى.

٤) تشجيع المواطنين على تقديم مقترحاتهم وذلك بوضع نظام فعال للاقتراحات بالمنظمات الحكومية التى تقدم خدمة للجماهير.

وذلك بإنشاء مكتب متخصص لتلقى الاقتراحات يتركز دوره فى:-

• تلقى الاقتراحات ودراستها وفرزها وتصنيفها.

• الاستفادة مما يصلح منها ومكافأة صاحبها ماديا أو أدبيا.

الاستفادة من مؤشرات تلك الاقتراحات عند إعداد خطط الوحدات الخدمية.

• ضرورة قيام المجالس الشعبية بالمحافظات بتنظيم الاتصال الفعال والمستمر بين وحدات الخدمات بالمحافظات وبين الجماهير المستفيدة من الخدمة للوقوف على مشاكل الجماهير والمعوقات التى تعترض الإدارة فى التنفيذ.

• توفير بعض الاعتبارات الهامة لتفعيل شكوى

المواطن وجعلها بمثابة ميثاق شرف خدمة المواطن وأهم هذه الاعتبارات مايلى:-

- وضع نظام للشكوى وآلياته بما يضمن ممارسة المواطن لحقه فى المشاركة الديمقراطية عن طريق الشكوى.

- أن تكفل جهات معالجة الشكوى أكبر قدر من السرية فى التعامل مع المواطن وعدم الإفصاح عن شخصيته ضمانا له من التعرض لأى تعسف قد يقع عليه.

-الاهتمام والاستفادة من مؤشرات الشكوى وتحليلها وتقييم نتائجها وتأثيرها على درجة الرضا لدى كل من المواطن مقدم الخدمة ومتلقيها.

المــراجـع

أولا كتب ومراجع عربية:

١- أ.د/ على السلمى، خواطر فى الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة، مايو سنة ٢٠٠١

٢- د/ أحمد سعيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، يناير سنة ٢٠٠١.

٣- د/سعيد يس عامر، التغيير والإدارة على المكشوف مركز وايد سيرفيسسس للاستشارات والتطوير الادارى، يونيو ٢٠٠٢.

٤- د/ سعيد يس عامر «الادارة وتحديات التغيير سنة ٢٠٠١.

٥- د/ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، قضايا وتطبيقات المنظمة العربية للتنمية الادارية، سنة ٢٠٠٣.

٦- د/ عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية، وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك سنة ٢٠٠٣.

ثانيا: بحوث وأوراق عمل:

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، أثر رضاء الجمهور على تطوير الخدمات الحكومية سنة ٢٠٠١.

-الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، تقييم خدمة المواصلات السلكية واللاسلكية من وجهة نظر المستفيدين سنة ١٩٨٦.

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، ورقة عمل عن إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق فى إدارة الأجهزة الحكومية سنة ٢٠٠٤.

ثالثا: مجلات دورية:

- مجلة التنمية الإدارية- العدد ١٠٤ السمنة ٢٥ يوليو ٢٠٠٤.



منظمات الأعمال

منذ بدء الخليقة والإنسان يسعى فى الأرض يؤدى رسالته من أجل التعمير والتنمية.

والفرد هو محور الحياة والتقدم والتنمية وهو صانع الحضارة على مر العصور، ويقاس تقدم الأمم والشعوب بقدر ما يتمتع به أفراد المجتمع من علم ومعرفة وقابلية للتطور وملاحقة التقدم السريع الذى يحكم حركة الحياة فى العالم. كما يتم حساب الإنتاج القومى للدولة بالاعتماد على مجمل إنتاجية الأفراد والمؤسسات العاملة فى كافة المجالات سواء كانت مجالات إنتاجية أو خدمية.

ومع تطور الحياة وتزايد الاحتياجات والارتقاء فى فكر الفرد وتطلعاته نحو تحقيق مستوى أكبر من إشباعاته فقد تشابكت العلاقات وظهرت المعوقات العديدة فى سبيل قيام الفرد بأداء دوره فى مجال الإنتاج أو الخدمات.

ومسايرة لهذا التطور فقد صاحب ذلك ظهور العديد من الأشكال القانونية للعديد من المنظمات ذات الأنماط التنظيمية التى ساعدت على الأخذ بأسلوب الإنتاج الكبير بإيجابياته وسلبياته وظهور الثورة الصناعية والاعتماد على القوى المحركة.ولقد ظهرت القواعد الخاصة بالمنظمات فى صورة شركات منذ عهد يمتد إلى أكثر من ألفى عام ومع بداية القرن التاسع عشر فقد أخذت أشكالها فى التطور واستمدت قوتها من القوانين المنظمة لأوضاعها ومحددة لعلاقاتها مع الأطراف المتعددة بحيث تصبح أكثر تأثيرا فى تحقيق الناتج الكلى وتعظيم الدخل القومى.

الإطار القانونى للمنظمات:

أدركت الدولة كافة التطورات المؤثرة فى حركة التعامل للاقتصاد العالمى ومدى تأثيره على منظمات الأعمال فى الداخل، لذا فقد كانت مصر هى الدولة السباقة بوضع الإطار القانونى لتنظيم أوضاع مؤسسات الأعمال بكافة أغراضها وأشكالها ولقد كانت مصر هى الدولة الرائدة فى المنطقة العربية وقارة أفريقيا فى وضع أسس التنظيم حيث أصبحت مصدرا للتشريعات والأشكال التنظيمية للدولة المحيطة عند وضعها النظم الخاصة لمؤسساتها.

– ولقد بدأت الحكومة فى إصدار هذه التشريعات منذ أواخر القرن التاسع عشر فى صورة قرارات لمجلس الوزراء لها قوة القانون.

– ثم صدر القانون المدنى والقانون التجارى فى عام ١٩٤٩ .

حيث وضع القانون المدنى القواعد الخاصة بالشركات على وجه العموم والشركات المدنية على وجه الخصوص وكذا القواعد الخاصة بأركان عقد الشركة وإدارتها وآثارها بين الشركاء وطرق تصنيفها مع تطبيق القانون المدنى على الشركات التجارية فى الأحوال التى لا يوجد بشأنها نص فى القانون التجارى أو غيره من التشريعات المنظمة للشركات التجارية.

وإلى جانب المشروع الفرد الذى يملكه ويديره صاحبه دون شركاء وبعد استيفائه لكافة الأوضاع القانونية نستطيع أن نعدد الأشكال بالمنظمات التى تعمل فى مجالات النشاط المختلفة سواء كانت خدمية أو إنتاجية على النحو التالى:

شركات الأشخاص :

وهى الشركات التى تقوم عملياً على

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

الاعتبار الشخصى بين الشركاء ويكون عددهم محدوداً وبحيث لا يقل عدد الشركاء عن اثنين وإن كان القانون لم يحدد الحد الأقصى لعدد الشركاء إلا أنه فى الغالب لا يتعدى أصابع اليد نظرا للاعتبار الشخصى والعلاقات الخاصة التى يرتبط بها الشركاء وتخضع هذه الشركات لأحكام القانون التجارى، ويأخذ هذا النوع من الشركات «شركات الأشخاص» أحد الأشكال التالية.

شركات التضامن:

ويقوم هذا النوع من شركات الأشخاص بعقد بين اثنين أو أكثر وهى الأصل فى شركات الأشخاص وأهم ما يميزها هو الأثر الذى يترتب على قيام التضامن بين الشركاء فى المسئولية عن ديون الشركة.

فالشركاء فى شركات التضامن متضامنون لجميع تعهداتها، فلا يقتصر قيام مسئولية الشركاء عن أعمال الشركة وتعهداتها ولكن يتعدى ذلك إلى قيام التضامن بينهم فى تحمل أعباء الشركة والتزاماتها وما يتضمن هذا من إمكان الرجوع على أى واحد من الشركاء بدين الشركة جميعه ثم يكون للشريك الرجوع بدوره على شركائه لاستيفاء نصيبهم من هذا الدين.

لذا فإن هذا النوع من الشركات يقوم إلى حد كبير على درجة الثقة بين الشركاء.

٢ - شركات التوصية البسيطة :

وتعقد هذه الشركة بين شريك واحد أو أكثر يكونون مسئولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال ويخرجون عن الإدارة ويسمون موصين، وعليه فإن شركة التوصية تضم نوعين من الشركاء.

النوع الأول : شركاء متضامنون يسألون فى كل أحوالهم عن ديون الشركة وتطبق عليهم القواعد التى تطبق على الشركاء المتضامنين فى شركات التضامن.

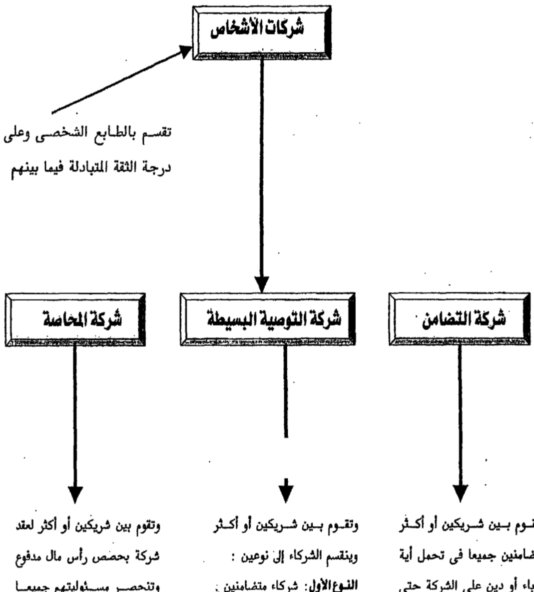
النوع الثانى: شركاء موصون لا يسألون إلا بمقدار الحصص التى قدموها فى رأس مال الشركة أو التى تعهدوا بتقديمها.

٣ - شركات المحاصة:

تقوم هذه الشركة بمقتضى عقد يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم فى مشروع مالى بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.

وهذا النوع من الشركات مجرد عقد شركة بين الشركاء يحتوى على الشروط التى يتفقون عليها، ولكن لا توجد شركة بالنسبة للغير وليس لها شخصية معنوية ولذلك لا يكون لها ذمة ولا عنوان ولا موطن ولا جنسية وتتم إدارة المال لحساب الملاك.

والشكل التالى يوضح أنواع شركات الأشخاص



وتقوم بين شريكين أو أكثر متضامنين جميعا فى تحمل أية أعباء أو دين على الشركة حتى ولو تعددت الحصص التى تخصهم فى رأس مال الشركة .

وتقوم بين شريكين أو أكثر وينقسم الشركاء إلى نوعين :
النوع الأول: شركاء متضامنين .
النوع الثانى: شركاء تنحصر مسئوليتهم بمقدار حصصهم المدفوعة فى رأس مال الشركة

وتقوم بين شريكين أو أكثر لعقد شركة بحصص رأس مال مدفوع وتنحصر مسئوليتهم جميعا بمقدار هذه الحصص .

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

شركات الأشخاص

تتسم بالطابع الشخصى وعلى درجة الثقة المتبادلة فيما بينهم

شركة التضامن

وتقوم بين شريكين أو أكثر متضامنين جميعا فى تحمل أية أعباء أو دين على الشركة حتى ولو تعددت الحصص التى تخصهم فى رأس مال الشركة.

شركة التوصية البسيطة

وتقوم بين شريكين أو أكثر وينقسم الشركاء إلى نوعين:

النوع الأول : شركاء متضامنين.

النوع الثانى: شركاء تنحصر مسئوليتهم بمقدار حصصهم المدفوعة فى رأس مال الشركة.

شركة المحاصة

وتقوم بين شريكين أو أكثر لعقد شركة بحصص رأس مال مدفوع وتنحصر مسئوليتهم جميعا بمقدار هذه الحصص.

شركات الأموال:

يعد القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ الصادر بشأن الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والتى تضم إلى جانب هذين الشكلين نوعا جديدا من الشركات وهو الشركات ذات المسئولية المحدودة وأعقب قانون الشركات صدور تعديلات أهمها القانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٥٥ وتوالت التعديلات والتى كان آخرها فى القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٦١ وذلك قبل صدور التشريعات الاشتراكية، ثم صدر القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة محددا أوضاعها وأسلوب إدارتها وعلاقاتها بالأطراف الأخرى سواء من حيث حصتها أو مسئوليتها تجاه تلك الأطراف.

وقد وضع هذا القانون تعريفا دقيقا لكل شركة من الشركات الثلاث على النحو التالى:

١ - الشركات المساهمة

وهى التى ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة يمكن تداولها على الوجه الذى يحدده القانون.

٢ - شركات التوصية بالأسهم:

هى شركة يتكون رأس مالها من حصة أو أكثر يملكها شريك متضامن أو أكثر وأسهم متساوية يكتتب فيها مساهم أو أكثر ويمكن تداولها على الوجه الذى يحدده القانون.

ويسأل الشريك أو الشركاء المتضامنون عن التزامات الشركة مسئولية غير محدودة أما الشريك المساهم فلا يكون مسئولا إلا فى حدود قيمة الأسهم التى اكتتب فيها،

ويتكون عنوان الشركة من اسم واحد أو أكثر من أسماء الشركاء المتضامنين.

٣ - الشركات ذات المسئولية المحدودة:

وهى التى لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكا ولا يكون كل منهم مسئولا إلا بقدر حصته.

ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول ويكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعا لاسترداد الشركاء طبقا للشروط الخاصة التى يقضى* فيها عقد الشركة أو يحددها القانون وللشركة أن تتخذ اسما خاصا ويجوز أن يكون اسمها مستمدا من غرضها ويجوز أن يتضمن عنوانها اسم شريك أو أكثر.

ورد بالقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ أنه لا يجوز أن تتولى شركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسئولية المحدودة للقيام بأعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقى ودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير.

٤ - فروع ومكاتب تمثيل الشركات الأجنبية بمصر:

وقد أفرد القانون الباب السادس لمعالجة أوضاع هذا الشكل من النشاط سواء كان فى شكل فروع للشركات الأجنبية وما فى حكمها، حيث تسرى أحكام القانون على الوكالات التى تديرها الشركات الأجنبية فى مصر وتعتبر فروعا لها سواء كانت تديرها بنفسها أو توكل إدارتها إلى مستخدميها ويكون للوكيل سلطة إبرام العقد نيابة عنها ولهم الصلاحية فى التصرف فى منتجات الشركة.

ولا يعتبر الوكلاء التجاريون فى غير هذه الحالات فروعاً للشركة الأجنبية، كما يجوز للشركات الأجنبية أن تنشئ فى مصر مكاتب تمثيل أو اتصالات أو خدمات أو مكاتب فنية أو علمية.

وفى كل الأحوال يجب على الشركات الأجنبية التى يكون لها مركز لمزاولة الأعمال فى مصر أن تتبع إجراءات التسجيل التجارى المقررة.

٥ - الشركات المعاملة

بقانون استثمار رأس المال العربى والأجنبى حرص المشروع منذ ما يزيد على خمسين عاما على التوسع فى جذب رؤوس الأموال الأجنبية التى تستثمر فى مصر حيث صدر القانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٥٣ بتشجيع تلك الأموال فى مشروعات التنمية الاقتصادية.

وفى أعقاب حرب أكتوبر المجيدة عام

* يرى البعض ان الشركات ذات المسئولية المحدودة تعد من شركات الاشخاص وليس من شركات الأموال. إلا أن القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ قد حسم هذا الخلاف وأعتبر هذا النوع من الشركات ضمن شركات الأموال وليس الأشخاص.

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

١٩٧٣ وخروج مصر من الأزمة الطاحنة التى ألمت بها حيث تخطت مصر بانتصارها كل عقبات الزمان فقد كان عليها أن تبدأ عهدا جديدا تنطلق فيه بكل الطاقات الكائنة فى أبنائها لتلحق بركب الحضارة وتأخذ مكانها الرائد بين دول العالم.

وإذا كانت مصر دائما غنية بالعامل البشرى كما وهبها الله كل مقومات التنمية من عوامل الطبيعة والمواد الخام فلم يتبق إلا أن توفر العامل الثالث من عوامل الإنتاج وهو رأس المال.

لذا فقد استجاب المشرع لحل هذه المشكلة وصدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والخاص باستثمار المال العربى والأجنبى متضمنا كافة الضمانات التى تحمى المال المستثمر وكيفية التصرف فى العائد ومجالات الاستثمار التى تتمتع بالمزايا التى أعطاها القانون للمستثمر مع تحديد إجراءات الإنشاء والشهر والإعفاءات الضريبية خلال فترة محددة وقد تم إنشاء إنشاء الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة كنتاج لهذا القانون.

ولقد أتى هذا القانون بآثار إيجابية فى جذب رؤوس الأموال من الخارج لتسهم فى عمليات التنمية الاقتصادية وقد صاحب ذلك إنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة والتى كان عمادها المشروعات المعاملة بهذا النظام.

واستجابة للمتغيرات التى يشهدها السوق العالمى وتدعيمها لرؤوس الأموال وضمان تدفقها من الخارج فقد صدر القانون رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ بإصدار قانون الاستثمار باعتباره القانون الشامل والمنظم لأوضاع الاستثمار والمناطق الحرة فى مصر.

ولقد أعطى ضمانات أكثر لرأس المال الأجنبى العامل فى مصر مع النص على أن تعامل الشركات التى تنشأ فى ظل هذا النظام بأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بشأن الشركات المساهمة ما عدا النصوص الخاصة بإجراءات التأسيس والإنشاء وبعض النصوص الأخرى.

٦ - شركات قطاع الأعمال العام:

فى أعقاب صدور التشريعات الاشتراكية فى يوليو ١٩٦١ صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٦١ بتأميم بعض الشركات والمنشآت والمعدل بالقانون رقم ٧٤ لسنة ١٩٦٢ كما صدر القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦١ بتقرير مساهمة الحكومة فى بعض الشركات والمنشآت والقانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٦١ بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالشركات القائمة.

وقد ترتب على ذلك ظهور شكل قانونى جديد للمؤسسات العامة فى مجال الإنتاج

والخدمات وتعمل بأسلوب اقتصادى خاص «شركات القطاع العام المملوك للدولة تشرف عليها مؤسسات عامة بحيث يتبع عدد من الشركات المتجانسة مؤسسة عامة تابعة للوزير المختص» وتقوم المؤسسات العامة بالإشراف والتخطيط والمتابعة لهذه الشركات.

فى عام ١٩٧٥ ظهر اتجاه جديد لإعطاء بعض حرية التصرف لشركات القطاع العام والإدارة القائمة على تصريف أمورها وقد صاحب هذا الاتجاه صدور قانون استثمار المال العربى والأجنبى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وإعطاء فاعلية أكبر للوحدات الإنتاجية.

وصدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ بإلغاء المؤسسات العامة وتبعية الشركات إلى الوزراء مباشرة مع إنشاء أمانة فنية بالنسبة لكل قطاع تتولى إعداد الموضوعات الخاصة بالشركات للعرض على الوزير المختص وإبلاغها بالقرارات والتوجيهات الصادرة لها.

بعد استمرار تبعية الشركات مباشرة للوزراء أسفرت التجربة عن الضغط الكبير على الوزراء نظرا لتبعية أكثر من ١٠٠ شركة لبعض الوزراء مثل وزير الصناعة إضافة إلى أعباء الوزارة كذلك الوضع بالنسبة للوزارات الأخرى وإن كان عدد الشركات التابعة أقل نسبيا وقد ترتب على ذلك العديد من المشكلات سواء فى عمليات التمويل أو التسعير أو الإدارة بصفة عامة.

وصدر القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٨٣ بإصدار قانون هيئات القطاع العام وشركاته لتعود مرة أخرى بإحكام سيطرة الدولة على شركات القطاع العام، بحيث يتبع كل عدد من الشركات هيئة مختصة من هيئات القطاع العام.

وفى ظل المتغيرات التى تحكم الاقتصاد العالمى والنظام الجديد الذى تعمل فى إطاره المؤسسات الدولية ومسارات العلاقات الاقتصادية الدولية، فقد صدر القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بإصدار قانون قطاع الأعمال العام وشركاته معتمدا على ما يلى:

أولا: إنشاء شركات قابضة تكون مملوكة بالكامل للدولة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة وتتخذ شكل الشركات المساهمة وتمثل الجهات المالكة فى ملكية الشركات التابعة لها، وتتولى من خلال هذه الشركات استثمار أموالها كما يكون لها مباشرة النشاط بنفسها والقيام بكافة الأعمال بما فى ذلك تأسيس شركات المساهمة بمفردها أو بالاشتراك مع الغير وشراء وبيع أسهم الشركات المساهمة وتكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية .. إلخ.

ثانيا : إنشاء شركات تابعة تملك الشركة القابضة ٥١٪ من رأس مالها على الأقل بمفردها أو بالاشتراك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص اعتبارية عامة أو بنوك

القطاع العام وتكون أسهمها فيما زاد على النسبة المشار إليها قابلة للتداول، وتتولى هذه الشركات عملية الاستثمار الفعلية بصفة أساسية.

ثالثاً: الوزير المختص ويكون حلقة الوصل بين كل من الشركات القابضة.

ولقد أجاز القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ التصرف فى أسهم شركات قطاع الأعمال العام المخاطبة بهذا القانون وذلك بتشجيع القطاع الخاص على المساهمة فى ٤٩٪ من رأس مالها.

وقد تم مؤخرا التوسع فى بيع الكثير من شركات قطاع الأعمال العام وأصبحت مخاطبة بصورة كاملة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة، وذلك وفقا لبرنامج متكامل والمعروف بالخصخصة والذى استهدف تحقيق ما يلى:

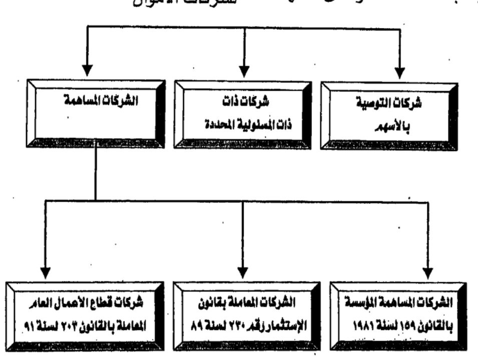
١ - رفع العبء عن كاهل الحكومة فى إدارة هذه الشركات.

٢ - التخلص من الخسائر المتراكمة والتى بلغت حدودا تجاوزت كل الحسابات فى بعض هذه الشركات.

٣ - تحقيق المناخ المناسب لتطوير هذه الشركات حتى تستطيع أن تؤدى دورها المطلوب فى التنمية الشاملة.

٤ - بث روح المنافسة فيما بين الشركات العاملة فى مجالات محددة للانطلاق بإنتاجيتها والتحسين فى نوعية المنتج حتى تستطيع الصمود والبقاء فى السوق الداخلى والخارجى خاصة فى ظل النظام العالمى الجديد للتجارة.

والشكل التالى يوضح الأشكال القانونية لشركات الأموال



ملحوظة: مازالت هناك بعض الشركات لم تخضع لأحكام القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بإصدار قانون قطاع الأعمال العام ومازالت تعمل فى ظل القوانين المنظمة للقطاع العام المملوك للدولة وذلك فى بعض القطاعات مثل البترول والنقل.

الإطار التنظيمى لمنظمات الأعمال

من المنطق أن يكون لكل منظمة تنظيم قائم على أسس علمية وأن يوضع لها هيكل تنظيمى تحدد فيه الواجبات والمسئوليات والعلاقات بين كافة التقسيمات ويراعى فى إعداد الهيكل التنظيمى الأسس العلمية المتعارف عليها وبمراعاة ما يلى :

١ - أن يكون إعداد الهيكل التنظيمى من خلال الإطار القانونى.

٢ - أن يتم تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية وتوزيع الواجبات والمسئوليات بمراعاة الهدف الرئيسى الذى قامت المنظمة لتحقيقه بحيث تعمل جميع التقسيمات فى منظومة واحدة وتتجه فى مسار متناسق نحو تحقيق هذا الهدف.

٣ - تحديد العلاقات ما بين التقسيمات التنظيمية بكافة مستوياتها مع التأكيد على العلاقات الأفقية فيما بينها.

٤ - الحرص على إقامة علاقات متوازنة مع الأطراف الخارجية والتى تؤثر فى تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة.

٥ - المراجعة المستمرة للسياسات بحيث تكفل الانسياب فى مسار الإجراءات لتصل إلى نهايتها فى سهولة ويسر.

٦ - أن يتصف الهيكل التنظيمى بالمرونة بحيث يكون قابلاً لاستيعاب أية متغيرات قد تحدث تأثيرا على الأهداف أو آليات العمل وأسلوبه.

وسوف نستعرض الإطار التنظيمى لمنظمات الأعمال من مدخلين:

المدخل الأول : سلطة الإدارة

١ - المشروع الفرد:

وتعقد إدارة المشروع لصاحبه وله كافة الصلاحيات والسلطات التى تخول له حرية التصرف فى أمور المشروع مادام قد استوفى الخطوات التى استوجبها القانون فى مرحلة التأسيس وفى مرحلة التشغيل والوفاء بكافة الالتزامات تجاه الجهات المختصة.

٢ - شركات الأشخاص :

١/٢ شركة التضامن :

استوجب القانون اتخاذ إجراءات

الشهر بالنسبة لشركات التضامن.

ويتضمن الشهر أسماء وعناوين الشركاء المتضامنين وكذا عنوان الشركة والذى يتركب من اسم أحد الشركاء المتضامنين وأسماء المديرين الذين لهم حق التوقيع باسم الشركة وإن كان هذا البيان جوهريا. إلا أنه قد لا يحدد مديرا أو مديرين فى عقد الشركة أو فى عقد لاحق. وفى هذه الحالة فإن الإدارة تثبت لكل واحد من الشركاء، وبذلك فإن إدارة شركة التضامن تنعقد لأحد الشركاء أو بعضهم سواء حدد ذلك فى تسجيل عقد الشركة أو لم يحدد وعادة ما يتضمن الملخص بيانا بسلطات المديرين فإذا لم يوجد هذا البيان فإن سلطة المدير تتحدد فى نطاق الغرض الذى قامت الشركة من أجله.

٢/٢ شركة التوصية البسيطة:

حيث إن الشركاء فى شركات التوصية البسيطة نوعان:

شركاء متضامنون - شركاء موصون

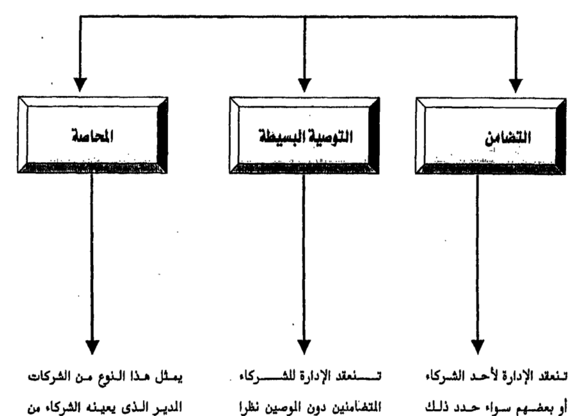
والشركاء المتضامنون يخضعون للنظام القانونى الذى يطبق على الشركاء فى شركات التضامن ويستتبع ذلك أنه إذا لم يعين لشركة التوصية مدير فإن الإدارة تكون للشركاء المتضامنين أما الشركاء الموصون فإنهم يمنعون من التدخل فى إدارة الشركة، كما لا يجوز لهم أن يعملوا عملا متعلقا بإدارة الشركة ولو كان ذلك بناء على توكيل.

أى أن الإدارة تنعقد للشركاء المتضامنين دون غيرهم من الشركاء الموصين نظرا للمسئولية التضامنية التى يتحملها هؤلاء الشركاء ولو تعدى ذلك حصصهم المدفوعة فى رأس المال إلى مالهم الخاص.

٣/٢ شركات المحاصة:

نظراً لأن شركة المحاصة ليس لها شخصية معنوية فغالبا ما يكون ممثل المحاصة هو المدير الذى يعينه الشركاء من بينهم أو من الغير فإذا لم يتم تعيين مدير قام كل شريك باستغلال حصته بنفسه لحساب الشركة وسواء كان من يمثل المحاصة هو المدير الذى عينه الشركاء أو كان الشركاء أنفسهم فإن كل واحد يتعامل مع الغير باسمه الشخصى لأن شركة المحاصة لا وجود لها بالنسبة للغير.

ويوضح الشكل التالى سلطة إدارة شركات الأشخاص



٣ - شركات الأموال

سبق أن ذكرنا أن شركات الأموال ينظم أوضاعها القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة بالإضافة إلى الشركات المعاملة بقانون الاستثمار رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ وشركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ويختلف أسلوب الإدارة بالنسبة لكل شكل من هذه الأشكال التى حددتها القوانين وذلك على النحو التالى؟

١/٣ الشركات ذات المسئولية المحدودة

يدير الشركة مدير أو مديرون من بين الشركاء أو غيرهم ويعين الشركاء المدير لأجل معين أو دون تعيين أجل.

وفى جميع الأحوال يجوز عزل المدير أو المديرين بموافقة الأغلبية العددية للشركاء الحائزة لثلاثة أرباع رأس المال. وإذا كان

عدد الشركاء أكثر من عشرة وجب أن يعهد بالرقابة إلى مجلس يتكون من ثلاثة على الأقل من الشركاء.

٢/٣ شركات التوصية بالأسهم:

يعهد بإدارة شركة التوصية بالأسهم إلى شريك متضامن أو أكثر يعينون فى عقد تأسيس الشركة ويكون لكل شركة مجلس مراقبة تكون من ثلاثة على الأقل من المساهمين.

٣/٣ الشركات المساهمة:

يكون لكل شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة

الجمعية العامة :

وتتكون الجمعية العامة من مجموع المساهمين فى الشركة وكل مساهم له الحق فى حضور الجمعية العامة للمساهمين بطريق الأصالة أو النيابة كما يجب أن يكون مجلس الإدارة ممثلا فى الجمعية العامة.

وتنعقد الجمعية العامة بدعوة من رئيس مجلس الإدارة أو إذا طلب مراقب الحسابان أو عدد من المساهمين يمثلون ٥٪ من رأس المال.

وفى جميع الأحوال يجب أن تعقد الجمعية العامة مرة على الأقل فى السنة وتختص الجمعية العامة بما يلى:

- انتخاب مجلس الإدارة.
- مراقبة أعمال المجلس.
- المصادقة على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر.
- المصادقة على تقرير المجلس.
- الموافقة على توزيع الأرباح.

كما تعقد الجمعية العامة فى صورة غير عادية بناء على دعوة مجلس الإدارة أو بناء على طلب عدد من المساهمين يمثلون ١٠٪ من رأس المال.

وذلك لأسباب جدية ولبحث بعض السياسات ذات التأثير القوى على مستقبل الشركة مثل إضافة أغراض جديدة للشركة أو إطالة أمد الشركة أو حلها، وإذا بلغت الخسائر نصف رأس المال المصدر وجب على مجلس الإدارة أن يبادر إلى دعوة الجمعية العامة غير العادية ولا يكون اجتماع الجمعية غير العادية صحيحا إلا إذا حضره مساهمون يمثلون نصف رأس المال على الأقل.

مجلس الإدارة :

يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يتكون من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن

ثلاثة تختارهم الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات كما يم تعيين أول مجلس إدارة عن طريق المؤسسين لمدة أقصاها خمس سنوات.

ويجوز للجمعية العامة فى أى وقت عزل مجلس الإدارة أو أحد أعضائه ولا يكون اجتماع المجلس صحيحا إلا إذا حضره ثلاثة أعضاء على الأقل، ويجب أن يتضمن نظام الشركة تعيين أعضاء احتياطيين. ولمجلس الإدارة أن يوزع العمل بين أعضائه وفقا لطبيعة عمل الشركة مثل:

- تفويض أحد الأعضاء أو لجنة من الأعضاء للقيام بعمل معين.
- أن يندب عضوا أو أكثر لأعمال الإدارة الفعلية كما يحدد المجلس اختصاصات العضو المنتدب.

ويجتمع المجلس بدعوة من رئيسه أو بناء على طلب ثلث أعضائه وكلما دعت الحاجة إلى ذلك، ويجوز للمجلس أن يعين مديرا عاما للشركة من غير الأعضاء يتولى رئاسة الجهاز التنفيذى ويباشر أعماله تحت إشراف العضو المنتدب.

كما يكون للعاملين فى الشركات المساهمة نصيب فى إدارة هذه الشركات.

مراقب الحسابات

يكون للشركة المساهمة مراقب حسابات أو أكثر ممن تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها فى قانون المحاسبة تعينه الجمعية العامة وتقدر أتعابه كما يجوز لها تغيير مراقب الحسابات بناء على اقتراح أحد أعضائها.

ولا يجوز الجمع بين عمل المراقب والاشتراك فى تأسيس الشركة أو عضوية مجلس إدارتها، وللمراقب الحق فى أى وقت فى الاطلاع على جميع دفاتر الشركة وسجلاتها ومستنداتها وفى طلب البيانات والإيضاحات التى يرى ضرورة الحصول عليها.

٤ - الشركات المعاملة بقانون الاستثمار :

وقد أعطى القانون بعض المزايا للشركات التى تنشأ وفقا لأحكامه تشجيعا للاستثمار وجذب رؤوس الأموال ودفعها إلى سوق العمل وكذا إنشاء المناطق الحرة، وذلك بإعطاء بعض المزايا كالإعفاءات الضريبية والجمركية لبعض الحالات مثل الاستيراد من أجل التصنيع وإعادة التصدير.

أما من حيث الإدارة فإن هذه الشركات تخضع فى إدارتها وفقا لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وتبعا للشكل القانونى الوارد فى عقد الإنشاء.

٥ - شركات قطاع الأعمال العام

وقد اتبع هذا القانون نظاما خاصا فى إدارة شركات القطاع العام والتى تحولت

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

وفقا للقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ إلى شركات قطاع أعمال عام وذلك على مستويين.

المستوى الأول :

الشركات القابضة التى تتم إدارتها من خلال مجلس إدارة يتم تشكيله ويباشر اختصاصاته على النحو التالى:

يتولى إدارة الشركة القابضة مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من الجمعية العامة بناء على اقتراح رئيسها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويتكون من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد على أحد عشر ويشكل على الوجه الآتى:

١ - رئيس متفرغ للإدارة.

٢ - عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة يختارون من ذوى الخبرة فى النواحى الاقتصادية والمالية والفنية والقانونية وإدارة الأعمال.

٣ - ممثل عن الاتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الاتحاد ولا يعتبر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من العاملين بالشركة.

ويحدد القرار الصادر بتشكيل المجلس الأعضاء المتفرغين للإدارة وما يتقاضاه رئيس مجلس الإدارة والأعضاء المتفرغون من رواتب مقطوعة كما يحدد هذا القرار مكافأة العضوية وبدل حضور الجلسات الذى يتقاضاه كل من رئيس وأعضاء المجلس، ويحدد النظام الأساسى للشركة المكافأة السنوية التى يستحقونها بمراعاة نص المادة «٣٤» من هذا القانون.

لمجلس إدارة الشركة مباشرة كل السلطات اللازمة لتصريف أمور الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذى أنشئت من أجله وذلك فيما عدا ما تختص به الجمعية العامة للشركة، ولمجلس الإدارة فى سبيل ذلك على الأخص ما يأتى:

١ - وضع السياسات العامة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.

٢ - إدارة محفظة الأوراق المالية للشركة بيعا وشراء بما تتضمنه من أسهم وصكوك تمويل وسندات وأية أدوات وأصول مالية أخرى.

٣- اقتراح تأسيس شركات مساهمة تؤسسها الشركة بمفردها أو بالاشتراك مع الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد.

٤ - شراء أسهم الشركات المساهمة أو

بيعها أو المساهمة فى رأس مالها.

٥ - القيام بكافة الأعمال اللازمة لتصحيح الهياكل التمويلية ومسار الشركات المتعثرة التابعة لها وتعظيم ربحية هذه الشركات وترشيد التكلفة.

٦ - إقرار مشروع الميزانية والحسابات الختامية تمهيدا لعرضها على الجمعية العامة للشركة.

٧ - وضع معايير الأداء وتقييمها وفحص التقارير التى تقدم عن سير العمل بالشركة.

٨ - اعتماد الهيكل التنظيمى للشركة ووضع اللوائح الداخلية المتعلقة بالنواحى المالية والإدارية والفنية وغيرها.

٩ - ما يرى رئيس الجمعية العامة أو رئيس مجلس الإدارة عرضه على المجلس.

المستوى الثانى:

الشركات التابعة

والتى تتم إدارتها من خلال مجلس إدارة يتم تشكيله ويباشر اختصاصاته على النحو التالى:

يتولى إدارة الشركة التى يملك رأس مالها بأكمله شركة قابضة بمفردها أو بالاشتراك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص عامة أو بنوك القطاع العام، مجلس إدارة يعين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

ويجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر بدعوة من رئيسه، وفى حالة غيابه يندب رئيس الجمعية العامة من بين أعضاء المجلس من يرأس الاجتماع.

ويتكون مجلس الإدارة من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على تسعة بمن فيهم رئيس المجلس على النحو التالى:

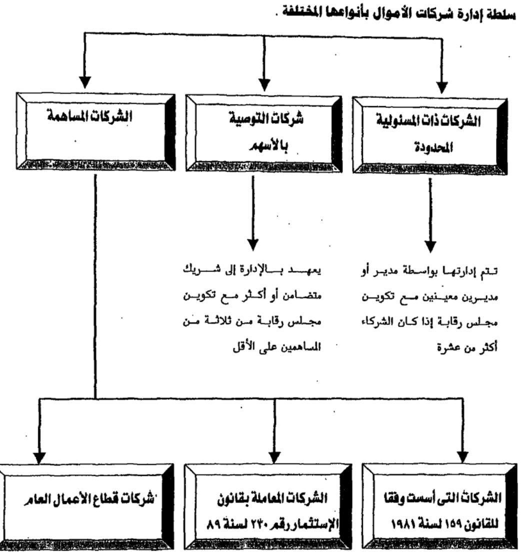
(أ) رئيس غير متفرغ من ذوى الخبرة، تعينه الجمعية العامة للشركة بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة القابضة.

(ب) أعضاء غير متفرغين يعينهم مجلس إدارة الشركة القابضة من ذوى الخبرة، يمثلون الجهات المساهمة فى الشركة، ويكون عددهم نصف عدد أعضاء المجلس.

(ج) عدد من الأعضاء مماثل لعدد الأعضاء من ذوى الخبرة يتم انتخابهم من العاملين بالشركة طبقا لأحكام القانون المنظم لذلك.

(د) رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت معدود، وفى حالة تعدد اللجان النقابية فى الشركة تختار النقابة العامة أحد رؤساء هذه اللجان.

ويوضح الشكل التالى: سلطة إدارة شركات الأموال بأنواعها المختلفة.



تتم إدارة الشركة من مجلس الإدارة مكون من عدد فردى من ثلاثة على الأقل تعينه الجمعية العامة للشركة والمكونة من المساهمين لمدة ثلاث سنوات .
ويجوز للجمعية عزله فى أى وقت ويقوم مجلس الإدارة بندب عضو أو أكثر للقيام بأعمال الإدارة الفعلية

تتم إدارة هذا النوع من الشركات وفقا لنفس نظام الإدارة المتبع فى الشركات المساهمة فيما لم يرد فيه نص خاص بقانون الإستثمار

تتم إدارة هذا النوع من الشركات على مستويين :

(١) الشركة القابضة
مجلس إدارة يعين من خلال الجمعية العامة .

(٢) الشركة التابعة
مجلس إدارة يعين من خلال الجمعية العامة

الأشكال المنظمة: يتحدد الشكل العام للمنظمة من خلال الهيكل التنظيمى والذى يعتبر الإطار الذى يحتوى على الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتوظيفها فى سبيل تحقيق الهدف الذى أنشئت من أجله المنظمة.

ويتم تصميم الهيكل التنظيمى بالشكل الذى يتفق مع الهدف الرئيسى والاختصاصات العامة الواردة فى السند القانونى الصادر بإنشاء المنظمة وبمراعاة الأطر القانونية التى تحكم النشاط الذى تعمل فيه.

كما أن الهيكل التنظيمى يعتمد فى إعداده على أسس معينة وفقا للمدارس العلمية فى الإدارة.

وهناك نمط تنظيمى شائع يتم تطبيقه غالبا فى منظمات الأعمال بجمهورية مصر العربية.

ويقوم هذا النمط على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وذلك بتحليل الأنشطة إلى تخصصات ثم توزيع هذه التخصصات على تقسيمات تنظيمية يتكون منها الهيكل التنظيمى.

وينعكس ذلك على الشكل العام للهيكل التنظيمى، حيث يتكون من تقسيمات تنظيمية رئيسية وفرعية ثابتة يتم تقييمها وفقا لعوامل التقييم كما يتصف هذا النوع بالتدرج الهيكلى حيث تنساب الأعمال رأسيا صعودا ونزولا.

وفيما يلى بعض الأشكال التنظيمية لبعض المنظمات.

المشروع الفرد:

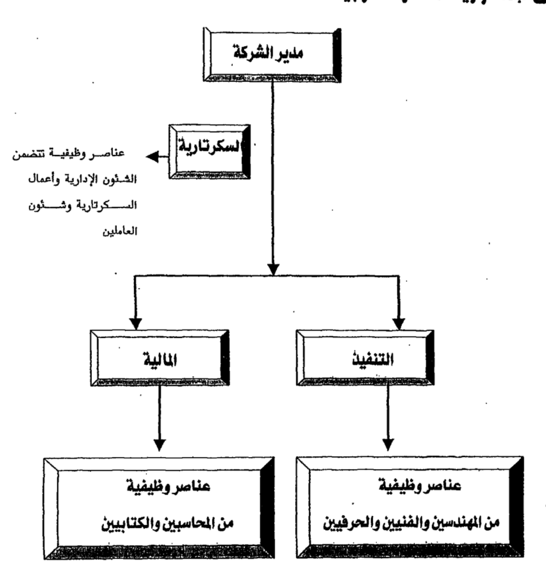
يقوم بإدارة هذا النوع من المشروعات أصحابها ولهم حرية التصرف فى كل صغيرة وكبيرة، وذلك فى إطار النظم واللوائح التى تحدد علاقته مع الجهات الرسمية، لذا فإنه لا يوجد هيكل تنظيمى للمشروع الفرد.

شركات الأشخاص:

تقوم شركات الأشخاص بأنواعها الثلاثة «التضامن - التوصية البسيطة - المحاصة» على أساس الثقة والعلاقات الشخصية فيما بين الشركاء، لذا فإن شركة الأشخاص تتم إدارتها من خلال إطار عام للشركة ووفقا لنظم ولوائح معينة دون أن تكون هناك تقسيمات تنظيمية ذات اختصاصات محددة، وإنما يعتمد العمل على عناصر وظيفية متخصصة.

ويمكن تصوير هذا الإطار بالشكل التالى لإحدى شركات المقاولات

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية



شركات الأموال:

ويمكن تقسيم شركات الأموال بالنسبة للهيكل التنظيمى إلى قسمين:

(١) **القسم الأول:** شركات الأموال التى يتسم الهيكل التنظيمى لها بالبساطة والمحدودية وهى شركات:

- التوصية بالأسهم.
- ذات المسئولية المحدودة.

وفيما يلى شكل من الأشكال التنظيمية لإحدى شركات تصنيع الملابس الجاهزة:

مجلس الرقابة

المدير

المستشار القانونى

السكرتارية

التصنيع

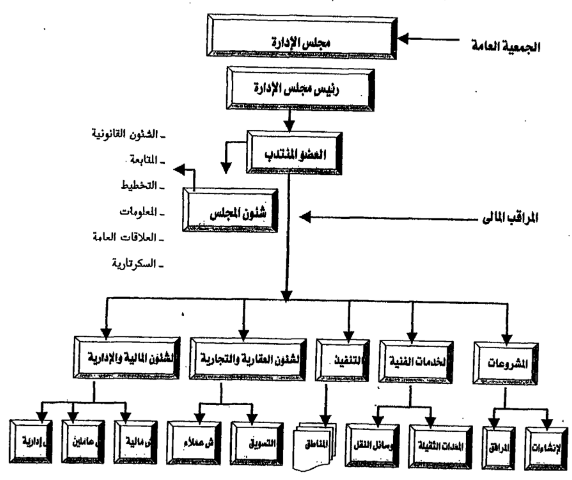
شئون العملاء

الشئون المالية والإدارية

(٢) القسم الثانى:

وهى الشركات المساهمة الكبيرة التى يتم وضع هيكل تنظيمى متكامل لها تتوافر فيه كل مقومات النجاح والنمو والتقدم نحو تطوير الأهداف والارتقاء بها.

وفيما يلى أحد الأشكال التنظيمية لإحدى الشركات المساهمة التى تعمل فى مجال المقاولات:



منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

العلاقات

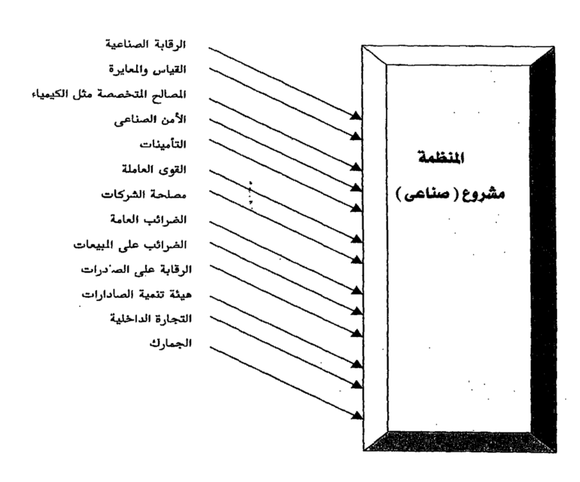
على الرغم من أن الإدارة تنعقد لأية منظمة للإدارة القائمة بكافة أشكالها سواء في المشروع الفرد أو شركات الأشخاص والأموال وللإدارة حرية التصرف واتخاذ القرار لتوظيف كافة الإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف وذلك في حدود السلطات التي خولها القانون لجهة الإدارة.

إلا أن هناك أطرافا متعددة يتعين على الإدارة الاتصال بها والتعاون معها سواء في مرحلة التأسيس أو التشغيل.

والشكل التالي يوضح الجهات الرسمية التي يتعين الاتصال بها في مرحلة التأسيس للحصول على التراخيص اللازمة لإقامة المشروع كما هو موضح بالشكل التالي.

وعندما يبدأ المشروع في التشغيل فإن دائرة الاتصالات تتسع وتتعدد الجهات الرسمية التي يجرى الاتصال بها بشكل دائم وقد يتكرر بصفة مستمرة.

والشكل التالى يوضح الجهات الرسمية التى تتصل وتتابع أعمال المشروع .



ولا يمثل اتصال الجهات الرسمية بالمشروع سواء فى مرحلة التأسيس أو فى مرحلة الإنشاء عبئا تنظيميا، حيث تتم من خلال القوانين المنظمة وحقوق الدولة فى تنظيم ومتابعة قطاعات الإنتاج كحلقة من حلقات التنمية الاقتصادية.

وقد تتأكد وتتعاظم أدوار بعض الهيئات الحكومية فى المرحلة القادمة والتى تهتم بوضع المواصفات والمقاييس للمنتجات الصناعية وفى المجالات الأخرى كالمقاولات وغيرها مثل القياس والمعايرة والرقابة الصناعية والرقابة على الصادرات حفاظا على مكانة المنتج الوطنى فى المنافسة العالمية الشديدة والتى سوف تزداد حدتها فى المرحلة القادمة وذلك فى ظل النظام العالمى الجديد وبداية تطبيق اتفاقيات الجات.

إنما يتطلب الأمر إعداد نظام متوازن

منظمات الأعمال
فى جمهورية مصر العربية

لعملية الرقابة والمتابعة ويقترح فى هذا المجال على:

١- أن يتم وضع المواصفات والمعايير القياسية للإنتاج بناء على دراسات مستفيضة وتراعى فيها رغبات المستهلكين فى الداخل والمواصفات المطبقة فى السلع الأجنبية النظيرة وطلبات السوق الخارجية، مع الأخذ فى الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة بالمصانع الوطنية ومستوى الأداء والكفاءة للعامل المصرى.

٢- أن تتم عمليات الرقابة والمتابعة بواسطة الأجهزة ذات الاختصاص بالتنسيق فيما بينها بحيث تتم بصورة جماعية ومتكاملة مثل تكوين مجموعات عمل من كل من «الرقابة الصناعية والرقابة على الصادرات والجمارك والحجر الزراعى وغيرها..» لإبداء الرأى عند تصدير المنتجات.

٣- أن تتم عملية الرقابة بواسطة الأجهزة ذات الاختصاص بروح تتسم بمفهوم التصحيح لأية تجاوزات وتقديم المعاونة الفنية للتطوير وبحيث لا تستخدم الرقابة المصحوبة بإجراءات التطبيق واتخاذ الإجراءات القانونية إلا فى حالات المخالفة الصريحة والتى تتسم بالتجاوز العميق.

٤- إقامة جسور الثقة بين المنظمات بكافة أشكالها ومستوياتها وبين الجهات الحكومية ذات الاختصاص وأن يتسم التعامل فيما بينهم بالشفافية والمصارحة وإقامة جسور التعاون.

٥- التأكيد على دور الاتحادات مثل اتحاد الصناعات والمقاولين والغرف التجارية المتخصصة فى حل المشكلات للمنظمات المختلفة وتوجيه الجهود لصالح الاقتصاد المصرى.

المراجع

د. محسن شفيق — القانون التجارى
د. على يونس — الشركات
د. سامى مدكور — القانون التجارى
د. محمد كامل الحارون — محاسبة الشركات
د. على محروس — محاسبة الشركات المساهمة
د. عزت الشيخ — محاسبة الشركات
النشرات التشريعية

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

إعداد دكتورة
هالة طه محمد
مدرس إدارة الأعمال
بأكاديمية السادات
للعلوم الإدارية

أولاً : مقدمة :

تتلاحق التطورات والمتغيرات البيئية المحلية والعالمية وتفرض هذه المتغيرات تحديات أكثر مما تهيء من فرص . وقد باتت التحديات الأكثر تأثيراً اليوم تكنولوجية واقتصادية والتى نقصد بها هنا تحدى الجات ، تحدى التكتلات الاقتصادية الأقليمية مثل الاتحاد الأوروبى ، السوق الأمريكية الشمالية (النافتا) ، تكتل دول جنوب شرق آسيا والمحيط الهادى ، تكتل ميركوسور فى قارة أمريكا الجنوبية ، تحدى تخالفات الشركات العالمية والتحدى التكنولوجى فى كافة المجالات من صناعة وزراعة واستشارات وخدمات ... الخ (١) . إن التكيف مع تلك المتغيرات لايتم إلا من خلال إعداد مواطنين قادرين على هذا التكيف وتلك المواجهة ، ومن هنا كان الارتفاع بمستوى التعليم مطلباً أساسياً ومن هذا المنطق كان الاهتمام برفع جودة التعليم (٢) . حيث يمثل خريجو وخريجات التعليم الجامعى بمصر مدخلات بشرية مؤثرة فى العمليات بشتى مجالات النشاط الاقتصادى .

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

وبالنظر إلى عمليات أى منظمة كمنظومة تتألف من مدخلات وعملية ومخرجات . فإن هذه النظرة تعنى أن أى قصور فى فاعلية الخريجين والخريجات كمدخلات بشرية ، سيؤثر سلباً على كفاءة عمليات منظماتنا وعلى مخرجاتها (٣) . حيث أصبحت الجامعات مفتوحة على المجتمع ، وكذلك فقد أصبح المجتمع مفتوحاً على العالم

بحكم تطور وسائل الاتصالات بمختلف صورها ، وبالتالى أصبحت رسالة الجامعة لاتقتصر فقط على تغطية احتياجات الطلاب خلال فترة سنوات الدراسة لكنها تهدف أيضاً إلى ضمان التحسين المستمر لأداء الطلاب بحيث يكونوا قادرين على مواكبة تكنولوجيا العصر الحديث فى ظل النظام العالمى الجديد ، ولذلك فلابد أن تركز الجامعة على أن تكون نوعية التعليم جيدة للطلاب ، يكون هدفها الرئيسى هو استمرارية الإفادة خلال الخمسة وأربعين عاماً الباقية من الحياة العملية والمهنية التى تلى تخرج الطالب من الجامعة (٤) .

كما يعد التعليم أيضاً قوة اجتماعية بإعتباره من أهم الوسائل التى تمكن المجتمع من إحداث التعبير السريع والمنشود . فالشباب الجامعى فى أى بلد من بلدان العالم هو خلاصة الجيل ويحتل المراكز التى تؤدى إلى أعلى المناصب ، ولهذا يعتبر الطالب الجامعى هو المحور الذى يقوم حوله ومن أجله التعليم الجامعى (٥) . ولذلك جاء هذا البحث ليقيس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة فى احدى الكليات المتخصصة فى مصر فى مجال التعليم الادارى وهى كلية الادارة – أكاديمية السادات للعلوم الادارية .

ثانياً : أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية :

١ – التطور العالمى الذى حدث فى مجال تقديم الخدمات بشكل عام والتطور المستمر فى مجال الخدمة التعليمية بشكل خاص ، والتغييرات المستمرة فى سلوك المستفيد من الخدمة والذى بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسى لاختيار الخدمة بصرف النظر عن مصدرها . كل هذا أدى الى ضرورة أن تعمل الجامعات والكليات والمعاهد المختلفة على رفع كفاءة أدائها وتحسين جودة خدمتها التعليمية حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة المحلية والعالمية والتى تفرضها دولية الخدمات وتطبيق معايير الجودة فى كل عنصر من عناصر تقديم الخدمة التعليمية .

٢ – على الرغم من تعدد الدراسات والتى بحثت فى موضوع جودة الخدمة التعليمية إلا أن هذا البحث يعتبر الأول من نوعه والذى يتناول موضوع قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة – أكاديمية السادات للعلوم الادارية . ومن ثم هذا البحث يمكن الاعتماد على مايتوصل إليه من نتائج فى التخطيط مستقبلاً لرفع مستوى جودة الخدمة التعليمية داخل الكلية .

ثالثاً : طبيعة المشكلة :

يشير العديد من الكتاب وخبراء التربية والادارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة . وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة ، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة ويرون أيضاً أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات مايلى (٦) :

١ – غياب التنافسية فى الأسواق العالمية لخريجى الجامعات الوطنية « حيث صدرت أخيراً قائمة بأفضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم ليس من بينها جامعة عربية واحدة . والجامعات العشرون الأفضل فى العالم استأثرت بسبع عشرة منها الولايات المتحدة ، أما الثلاث الأخرى فكانت من نصيب بريطانيا واليابان »(٧) .

٢ – تدهور الانتاجية فى المجالات العديدة لخريجى

الجامعات الوطنية .

٣ - نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمى بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعى الحالى .

٤ - تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية .

٥ - زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم ، مثال : خريجى الطب والتجارة والحقوق والآداب وغيرها من الكليات .

ويحدد تقرير التنمية وأدوار التعليم العالى فى اليابان أهم التحديات التى تواجه المؤسسات التعليمية فى المجالات الآتية : التنوع فى المؤسسات التعليمية ، التنمية المتواصلة للجامعات الخاصة والحكومية ، كثافة الطلاب فى التعليم العالى ، جودة التعليم ، إعادة هيكلة التعليم ، العلاقة بين التعليم الثانوى والعالى ، المسئولية عن التعليم ، تقييم الأنشطة التعليمية (٨).

وفى مصر عانى المجتمع المصرى كثيراً من انخفاض الجودة التعليمية فى قطاع التعليم ، وذلك بعد مجانية التعليم الجامعى التى جاءت بها ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ . أما عن أسباب انخفاض الجودة التعليمية فكانت تكمن فى زيادة أعداد الملتحقين بالتعليم وانخفاض الاستثمارات المقدمة من الحكومة الى هذا القطاع الهام . كل هذه العوامل أدت إلى زيادة الكثافة الطلابية داخل الفصول فى التعليم ماقبل الجامعى ، وبالتالى زيادة كثافة المدرجات فى التعليم الجامعى (٩) . ولهذا جاءت كلية الادارة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية فى بداية الثمانينيات من القرن السابق (١٩٨١) بفكر جديد فى هذا الوقت يركز على التعليم المتميز والأعداد الصغيرة داخل كل قاعة بحث . حيث كانت تقبل الكلية فى بداية انشائها دفعة لاتزيد عن مائة وخمسون طالب تُوزع بعد ذلك على قاعات البحث المختلفة بحيث لايزيد عدد الطلبة داخل قاعة البحث الواحدة عن خمسة وعشرين طالب ، وبمصروفات رمزية وضئيلة لاتتعدى المائة جنيه فى السنة .

والآن تواجه كلية الادارة بمنافسة قوية من العديد من المنشآت التعليمية سواء الحكومية أو الخاصة وبصورة خاصة الكليات والأكاديميات والمعاهد الخاصة والتى تزايدت أعدادها بصورة ملحوظة فى الفترة الأخيرة . ومع قرب احتفال كلية الادارة بتخريج الدفعة العشرين ٢٠٠٣/٢٠٠٤ من الكلية ، واتجاه الكلية الى التوسع وافتتاح أفرع لها فى بور سعيد ، الدقهلية: دكرنس ، الاسكندرية . تثار العديد من التساؤلات حول مدى جودة الخدمة التعليمية التى تقدمها الكلية ومدى رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عنها . وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :

- ماهو مستوى جودة الخدمة التعليمية الذى تقدمه كلية الادارة ؟

- ماهى عناصر جودة الخدمة التعليمية الأكثر تأثيراً وارتباطاً بمستويات رضا الطلبة ؟

- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف المركز الرئيسى والفروع (المركز الرئيسى : القاهرة - فرع بور سعيد - فرع الدقهلية : دكرنس) ؟

- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف تخصصات الكلية (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - ادارة البنوك - ادارة المنشآت البترولية) ؟

- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف الجنس (ذكور - إناث) ؟

- هل تختلف مستويات رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية المقدمة فى الكلية ؟ .

رابعاً التعريف بكلية الادارة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية ونظام الدراسة بها(١٠) :

يعود تاريخ الأكاديمية الى عام ١٩٥٤ منذ إنشاء معهد الإدارة العامة ثم المعهد القومى للإدارة العليا فى عام ١٩٦١ ومعهد الإدارة المحلية عام ١٩٦٧ ، والذين تم ادماجهم فى المعهد القومى للتنمية الادارية

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

عام ١٩٧٠ .

وقد أنشئت أكاديمية السادات للعلوم الادارية فى مارس عام ١٩٨١ بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بإعتبارها هيئة علمية مستقلة تهدف الى تنمية الادارة فى جميع المجالات على المستوى القومى ... والتى تركز على محاور التدريب والإستشارات والبحوث .

ويجىء التعليم تدعيماً لهذا ومحوراً رئيسياً لنشاطها من خلال كلية الإدارة التى أنشئت مواكبة بتاريخ إنشاء الأكاديمية ... وهى تمنح درجة البكالوريوس التخصصية فى مجال ادارة الأعمال المعادلة من المجلس الاعلى للجامعات بالقرار رقم (٣) لعام ١٩٨٦ . وتنتهج الكلية مبدأ التطوير والتحديث المستمر لمناهجها وتخصصاتها مسايرة بذلك المتغيرات المحلية والدولية فى مجال إدارة الأعمال لتخريج جيل قادر على تناول المشكلات العملية بالبحث وطرح الحلول والبدائل باستقلالية .

١- الدرجات العلمية التى تمنحها الكلية وشروط القبول :

١-١- الدرجة العلمية التى تمنحها الكلية :

تمنح الأكاديمية بناء على طلب كلية الادارة درجة البكالوريوس فى العلوم الادارية فى التخصصات التالية :

- الحاسب الآلى ونظم المعلومات .
- البنوك .- التأمين
- إدارة الفنادق والسياحة .
- إدارة الأعمال الدولية (بالتعاون مع جامعة نيوبرونزويك الكندية) .
- المجالات التخصصية الجديدة المطروحة فى التطوير الخاص بالكلية والإتفاقات الأجنبية .

١-٢- شروط القبول :

تعمل كلية الادارة على الاختيار الكفء لنوعية الطلاب المقبولين ، حيث تقبل أولئك الذين يمتلكون المعرفة والقدرة على الاستفادة الكاملة من دراساتهم . وهى فى سبيل ذلك تقبل الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة (أو مايعادلها) بشرط أن يكون الطالب مجتازاً لأحد مقررات الرياضيات واللغة الإنجليزية وفقاً لما يلى :

- ألا يقل مجموع درجاته فى الثانوية العامة عن الحد الأدنى للمجموع الذى يحدده مجلس الأكاديمية سنوياً .
- أن يجتاز اختبارات القبول التى تعقدها الكلية طبقاً للقواعد العامة التى تصدر بقرار من مجلس الأكاديمية .

٢- أسلوب وفترة الدراسة :

٢-١- أسلوب الدراسة :

- تعتمد الدراسة على الربط بين النظرية والتطبيق فى الحياة العملية والمشاركة الفعلية للطلبة.
- وتعنى بتربية الطالب علمياً وعملياً بصورة تجعله قادراً على تناول المشكلة العملية بالبحث وطرح الحلول والبدائل باستقلالية .
- إكساب الطالب معلومات حول مايدور فى مجال الادارة فى مصر والدول الأجنبية وتوفير الفرصة له للأحتكاك بهذه الثقافات .
- تمتع الطالب بقدر من الحرية فى الاختيار مابين المقررات خاصة فى العامين الثالث والرابع من الدراسة .
- تقديم أسلوب تعليمى متميز لايعتمد على تأليف وبيع الكتب للطلبة ولكن على تعدد المراجع العلمية للمادة الواحدة واستخدام المكتبة بصورة مكثفة للرجوع اليها .

٢-٢- فترة الدراسة :

فترة الدراسة بالكلية أربع سنوات تنقسم كل منها إلى فصلين دراسيين بالإضافة إلى أن الطالب يقضى خلال الدراسة فترة تدريبية قدرها ستة أشهر فى المؤسسات والشركات التى تتولى الأكاديمية توفير

الأماكن بها سواء بالداخل أو الخارج وتتم فترة التدريب على أربع مراحل كل منها شهر ونصف فى العام . والدراسة عامة خلال الأربع فصول الدراسة الأولى (أولى ، ثانية) ويكون التخصص خلال الأربعة فصول الأخيرة (ثالثة ، رابعة) .

٣- المقررات الدراسية :

تغطى سنوات الدراسة مجموعة من المقررات الدراسية التى يجب على جميع الطلاب إجتيازها بنجاح ، وخلال الأربعة فصول الأخيرة فأنه بجانب مجموعة المقررات الدراسية الأساسية التى يطلب من جميع الطلاب تغطيتها ، يقدم للطالب مجموعة أخرى من المقررات الدراسية الاختيارية التى يختار من بينها مايلائم التخصص الذى يهتم به وبحيث يطلب منه استكمال الساعات المقررة بإختيار عدد من تلك المقررات الاختيارية لايقل عن ثلاثة مقررات فى الفصل الدراسى الواحد طبقاً لقواعد التسجيل التى يحددها مجلس الكلية ويشترط ألا تقل ساعات المحاضرات لما يعتبر مقرراً كاملاً عن أربعة ساعات أسبوعياً لمدة فصل دراسى واحد أو ساعتين أسبوعياً لمدة فصلين دراسيين وذلك بخلاف التطبيقات العملية وقاعات البحث.

٤- التقييم العلمى للطلاب :

يتم تقييم الطالب بالنسبة لكافة المقررات الدراسية للحصول على درجة البكالوريوس فى الإدارة وفقاً لما يلى :

- الاختبار النهائى ٤٠٪ من الدرجة الكلية ويتم فى نهاية كل فصل دراسى ويشترط لنجاح الطالب فى أى مقرر دراسى ضرورة حضوره للاختبار النهائى للفصل الدراسى وحصوله على نسبة ٢٥٪ على الأقل من الحد الأقصى لدرجة الاختبار .

- اختبار منتصف الفصل الدراسى ٣٠٪ من الدرجة الكلية وذلك فى منتصف الفصل ويكون تحريرياً لمدة ساعتين .

- البحوث والتطبيقات العملية ٣٠٪ من الدرجة الكلية ويخضع توزيع هذه الدرجة لطبيعة المقرر الدراسى الذى يتولاه الأستاذ ، وفى جميع الأحوال يتم تقييم الطالب بواسطة لجنة مكونة من عضوين على الأقل من أعضاء هيئة التدريس .

٥- بحث التخرج :

يشترط للحصول على درجة البكالوريوس فى العلوم الادارية أن يعد الطالب بحثاً فى مجال تخصصه يثبت قدرته على البحث العلمى باستقلالية . ويسرى على تقديرات البحث الأحكام المتعلقة بالمقررات مع إعتبار درجته النهائية تعادل ٢٠٠ درجة .

٦- الأعداد المقبولة من الطلاب :

تقوم فلسفة الكلية على الأعداد الصغيرة وقبول دفعات قليلة العدد من الطلبة لاتتجاوز المائة وخمسين طالب عند بداية إنشاء الكلية عام ٨١-١٩٨٢ ، وقد تم زيادة الأعداد بصورة تدريجية على مدار السنين ومع اتجاه الكلية الى التوسع ونقل المقر الرئيسى إلى المعادى عام ٩٥-١٩٩٦ ، وافتتاح فروع جديدة لها فى بور سعيد والدقهلية : دكرنس ، الأسكندرية . تصل حجم الدفعة الآن إلى حوالى (٥٠٠) طالب موزعة على قاعات البحث المختلفة بحيث لايتجاوز عدد الطلبة داخل قاعة البحث ثلاثون طالباً . وتصل نسبة أعضاء هيئة التدريس الى الطلبة حوالى ١:٢٠ - حيث يبلغ إجمالى أعضاء هيئة التدريس حتى عام ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ (١١٧) عضو ويبلغ إجمالى الطلبة المقيدين فى الأربعة سنوات الدراسية حوالى ٢٠٠٠ طالب - وهى نسبة جيدة تتيح للطلبة الحصول على قدر متميز من التعليم . «ومع الأخذ فى الاعتبار أن تلك النسبة تصل فى تجارة القاهرة ١:٤٠٠ ، وفى تجارة عين شمس ١:٤٣٥» (١١) .

خامساً : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة فى كلية الادارة، وبالتالى اكتشاف عناصر الخدمة التى تسبب عدم الرضا ، وبناء عليه تحديد مجالات تطوير الخدمة التعليمية الواجبة وتقديم بعض التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تحسين رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عنها .

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

وذلك من خلال الآتى :

١ - تحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية الأكثر تأثيراً فى مستويات رضا الطلبة بالكلية ومعرفة مدى قوة الارتباط الموجود بين تلك العناصر ومستويات رضاهم .

٢- قياس رضا الطلبة فى كلية الادارة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة ومعرفة هل تختلف مستويات رضاهم باختلاف كل من المركز الرئيسى والفروع (المركز الرئيسى : القاهرة فرع بور سعيد - فرع الدقهلية : دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - ادارة البنوك - ادارة منشآت بترولية) ، الجنس (ذكور - إناث) .

٣- قياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية المقدمة ومعرفة هل تختلف مستويات رضاهم عن مستويات رضا الطلبة .

سادساً : الدراسات السابقة :

يمكن تقسيم الدراسات السابقة المتاحة والمتعلقة بموضوع جودة الخدمة التعليمية الى مجموعتين رئيسيتين ، المجموعة الأولى هى مجموعة الدراسات التى تمت باللغة العربية ، المجموعة الثانية هى الدراسات التى تمت باللغة الأجنبية . ونورد فيما يلى تلخيص لأهم نتائج تلك الدراسات مرتبة حسب تاريخ صدورها .

أ- الدراسات السابقة باللغة العربية :

كانت أهم النتائج التى توصلت اليها دراسة (محمود السيد الناغى ، ١٩٩٧) (١٢) والتى تضمنت إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية مايلى :- عدم المرونة وثبات المحتوى العلمى للمنهج لفترة طويلة .

- غياب المشاركة فى إعداد المناهج الجامعية .
- عدم وجود دليل للمنهج يتضمن الوحدات التعليمية وربطها بالوقت المتاح للتعليم .
- عدم تنوع طرق تعليم المنهج وكبر حجم الأعداد المقدم لها المنهج العلمى .

وأوضحت نتائج دراسة (محمد بكرى ، أسامة محمد ، ١٩٩٧) (١٣) عن إدارة الجودة الشاملة - مدخل لتضييق الفجوة بين الواقع الأكاديمى والتطبيق العملى فى التعليم التجارى بمصر . إن عدم وجود ترابط وتنسيق بين عوامل التعليم الجامعى وعوامل البحث الأكاديمى وعوامل الممارسة التطبيقية هى التى خلقت فجوة الاختلافات بين الواقع الأكاديمى والتطبيق . ومن ثم فإنه لابد من الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى وذلك لتضييق فجوة الاختلافات وبالتالى رفع كفاءة الأداء الوظيفى وتشير نتائج دراسة (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٧) (١٤) عن إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين إلى أن محاور تطبيق الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى هى الطالب ، البرامج التعليمية ، عضو هيئة التدريس ، طرق التدريس ، الكتاب الجامعى ، القاعات التعليمية وتجهيزاتها ، إدارة الجامعة والتشريعات واللوائح الحكومية ، التمويل الحكومى ، تقييم الأداء الجامعى .

وتبين نتائج دراسة (ابراهيم أبو النور ، ١٩٩٩) (١٥) ، عن الرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسى لطلاب كلية التجارة ، جامعة القاهرة - فرع بنى سويف . وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا عن معظم العناصر الرئيسية للخدمة التعليمية عند الشرائح المختلفة حسب تفوقهم الدراسى ، وذلك باستثناء وحيد وهو العنصر الخاص بمعاونى هيئة التدريس حيث اتضح عدم وجود فروق معنوية بين مستويات رضا الطلاب من شرائح التفوق المختلفة ، وقد حددت الدراسة العناصر المختلفة للخدمة التعليمية بتسعة عناصر رئيسية وهى (ادارة الكلية ، أعضاء هيئة التدريس ، المعاونون لأعضاء هيئة

التدريس ، الكتب الدراسية ، نظام الامتحانات ، قاعة التدريس ، المكتبة ، الخدمة الطلابية ، أخرى مثل نظام الفصلين الدراسيين ومواعيد الامتحانات) .

كما أن الأسباب وراء أعراض الطلاب عن الالتحاق بقسم إدارة الأعمال مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلى (الطبيعة النظرية للمقررات الدراسية بقسم إدارة الأعمال يليها الاعتقاد بضعف فرص العمل المتاحة أمام خريجى قسم إدارة الأعمال يليها ضعف الرضا عن أعضاء هيئة التدريس بالقسم يليها صعوبة المقررات الدراسية ثم الاعتقاد بأن كلية التجارة هى كلية محاسبة .

وكانت أهم نتائج دراسة (غادة وليم زكى ، ٢٠٠٠) (١٦) عن تأثير العولمة على تنمية القوى البشرية فى ج . م . ع : دراسة ميدانية مقارنة حول التعليم الجامعى الادارى فى مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مايلى :

١- إن عملية تطوير المناهج فى كليات التجارة والإدارة تعتمد بشكل كبير على أستاذ المادة . ولايوجد نظام محدد لدورية التطوير .

- لقد عملت الجامعات المصرية (وخاصة القسم العربى) لفترة طويلة بعيداً عن المنافسة الخارجية . وذلك من ناحية النظم والمقررات والتخصصات وأساليب التدريس مما لايؤهل خريجيها لمواكبة الظروف الإقليمية والعالمية .

-عدم قيام كليات التجارة بالجامعات المصرية (القسم العربى وقسم اللغة الانجليزية) بدراسة لمعرفة احتياجات السوق من خريجى كلياتها .

-لاتوجد جهة محددة مسئولة عن عملية تقييم دورية للأداء الجامعى ، أو للمقررات ومحتوياتها ، وكذلك أساليب التدريس وذلك على مستوى الجامعة المصرية والأكاديميات.

-إن أساليب التأهيل للعولمة تختلف لحد ما فى كل من الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية ، والجامعات فى المملكة المتحدة ، عن تلك المستخدمة فى الجامعات العاملة فى مصر حيث أن هناك تركيز بالنسبة للجامعات فى الخارج لدراسة الحالات العملية .

-إن كبر الأعداد المقبولة فى كليات التجارة فى الجامعات المصرية وخاصة القسم العربى يؤثر الى حد كبير فى درجة الاستيعاب ، وأيضاً يؤثر على طريقة تقييم الطالب ، ولايتيح الفرصة لتنوع طرق قبول الطلاب .

وتشير نتائج دراسة (يسرى السيد جوده ، ٢٠٠٠) (١٧) عن قياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق - فرع بنها الى مايلى:

-تنخفض درجات الدافعية لدى الطالبات والطلاب الراسبين ، وكذك طلاب الكليات النظرية ، وأخيراً طلاب الفرقة الدراسية الأولى .

-وجود تأثير معنوى واضح للعديد من العوامل الشخصية للطلاب مثل الجنس ، نوع الدراسة ، الفرقة الدراسية على إدراك الطلاب لدرجة إشباع حاجاتهم التعليمية ودافعهم للإنجاز .

-حصول عناصر البيئة التعليمية والخاصة بالجهاز الادارى بالكلية ، والعلاقة بالزملاء والإمكانيات والتسهيلات المادية الأخرى على درجات إشباع متوسطة ، بينما جاءت درجات إشباع الأستاذ المحاضر ، المقررات ، المناهج الدراسية ومكتبة الكلية فى ترتيب متأخر نظراً لانخفاض درجات اشباعها .

وقد توصلت دراسة (على حسين حسن ، ٢٠٠١) (١٨) عن قضية التحديث فى التعليم الحالى فى جمهورية مصر العربية إلى تحديد ضروريات التحديث ومجالاته فى النواحى الآتية: المناهج الدراسية ، الإدارة الجامعية ، النمو المهنى للهيئة التدريسية ، تقنيات التعليم ووسائله ، التمويل ومصادره ، التقويم والامتحانات .

وتشير نتائج دراسة (محمد على شهيب وآخرون ، ٢٠٠١) (١٩) عن تقييم جودة العملية التعليمية فى كلية التجارة - جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

التعليمية المختلفة فى الكلية إلى مايلى :

– وجود تباين واضح لعناصر جودة العملية التعليمية السته (المنهج العلمى ، المرجع العلمى ، عضو هيئة التدريس ، أسلوب تقييم الطلبة ، النظام الإدارى ، التسهيلات المادية) بين البرامج الدراسية الأربعة (برنامج التعليم المفتوح ، شعبة اللغة الانجليزية ، التعليم النظامى ، الانتساب الموجه) المتاحة لدراسة البكالوريوس فى جامعة القاهرة .

– أن عنصر المرجع العلمى يمكن استخدامه لتفسير بعض التباين فى مستويات جودة العملية التعليمية بين البرامج الأربعة .

– أن هناك تبايناً شديداً فى أداء أعضاء هيئة التدريس فى البرامج الدراسية الأربعة .

– أن التباين فى جودة العملية التعليمية بين البرامج الأربعة يرجع إلى التباين فى عملية التقييم.

– أن التباين فى النظام الادارى قد مثل عنصراً أساسياً فى تفسير التباين بين مستويات الجودة فى البرامج الأربعة .

– أن جزء من التباين فى مستوى جودة العملية التعليمية بين برامج البكالوريوس الأربعة يرجع الى التسهيلات المادية المتاحة .

وتوصلت نتائج دراسة (صلاح حسن ، ٢٠٠١) (٢٠) عن إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية الحكومية – إطار مقترح إلى إطار مقترح لتطبيق الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية ، أن هناك فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب وتوقعاتهم فيما يختص بالكتاب الجامعى ، أداء هيئة التدريس ، أساليب التقييم ، التسهيلات المادية والمعنوية ، كفاءة وفاعلية نظام تقديم الخدمة ، نظام رعاية الطلاب . ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية غير الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . عدم الربط بين الجامعات الحكومية وقطاعات سوق العمل .

وتوضح نتائج دراسة (عصام عبد الهادى خليل ، ٢٠٠٢) (٢١) عن دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدركة لخدمة المعاهد العليا الخاصة مايلى :

– وجود اختلافات جوهرية بين المكانة المستهدفة لخصائص الخدمة التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة والمكانة المدركة من قبل طلاب الخدمة .

– توجد علاقة معنوية بين أبعاد تحسين الخدمة التعليمية المقدمة من قبل المعاهد العليا الخاصة وبين المكانه المدركة من قبل طلاب الخدمة .

– هناك أربعة أبعاد أساسية لعناصر المكانة بالمعاهد العليا الخاصة وهى (مميزات أفضل من المنافسين – مستوى الخدمات المقدمة – مناسبة التكنولوجيا – مناسبة المصاريف الدراسية للطلاب) .

– توجد اختلافات جوهرية بالمكانة المدركة لخصائص الخدمة التعليمية من قبل الطلاب بالمعاهد العليا الخاصة باختلاف نوعية الدراسة ، مستوى الدخل لأسرهم .

– هناك ستة أبعاد أساسية لاستراتيجيات تحديد المكانه بالمعاهد العليا الخاصة وهى (تقديم مميزات أفضل من المنافسين للطلاب ٠ تحقيق مميزات قوية للخريجين – الارتقاء بمستوى أداء الخدمات – الحرص على تحقيق راحة الطلاب – حسن معاملة الموظفين للطلاب – الاهتمام بالأنشطة الطلابية للطلاب) .

– وجود فروق جوهرية بين استراتيجيات تحديد المكانة للمعاهد العليا الخاصة .

وأوضحت نتائج دراسة (منى صلاح الدين شريف ، ٢٠٠٢) (٢١) أن هناك مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية التى تميز المؤسسات التعليمية والتى يجب مراعاتها عند تبنى برامج للتحسين والتطوير فى تأدية الخدمة التعليمية ، حيث أن

الجامعات مؤسسات ذات طبيعة مستقلة تتمتع بقدر كبير من التنظيم الذاتى مع تنوع وتعدد الوحدات التابعة لها ، ويتوافر لها قيادة تستند إلى خبرة مهنية وثقافية عالية المستوى ، كما يتمتع جميع العاملين بها بالحق فى المشاركة وتحمل المسئولية ، من اللازم وضع مقاييس واضحة لقياس الأداء للعملية التعليمية بأبعادها وعناصرها المختلفة للحكم على مدى مقابلتها لتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية (الطلاب ، سوق العمل ، المجتمع بوجه عام) ، من أهم العمليات التى تحتاج الى تطوير وتحسين فى الجامعة هى العمليات التى تتم بتداخل مجموعة من الوظائف معاً .

ب - الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

وتوضح نتائج دراسة (Stephen & Miller, 1992) [٢٣]

أن هناك ثلاثة نماذج رئيسية للمؤسسات التعليمية الجيدة وهى (نموذج الواقع الحقيقى ، نموذج جمعيات الاعتماد الأكاديمى ، نموذج القيمة المضافة) . فنموذج الواقع الحقيقى هو الذى يقوم على فكرة أساسية عمادها العامل الطبقى ، حيث يأخذ فى اعتباره عند الحكم على تلك المؤسسات الخلفية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للطلاب الملتحقين بهذه المؤسسات بحيث يفترض تميز هؤلاء الطلاب ونجاحهم الدراسى والأسرى ، وبناء عليه يتم وصف تلك المؤسسات بأنها جيدة . ويعتمد نموذج الاعتماد الأكاديمى على أن المؤسسات التعليمية الجيدة لابد من أن تتوافر فيها معايير تخضع لهياكل عناصر العملية التعليمية (أساتذة ، برامج ، مناهج ، طلاب ، إمكانيات مادية وبشرية الخ) وبتوافر تلك المعايير يتم الحكم من خارج تلك المؤسسات وتوصف بأنها جيدة . أما فيما يتعلق بنموذج القيمة المضافة فإنه يركز على النتائج المتوقعة من المؤسسات التعليمية ، وذلك من خلال معرفة التغييرات التى تطرأ على سلوك الطلاب ومعارفهم واتجاهاتهم وقيمهم كرد فعل لما تعلموه فى هذه المؤسسات ، وإذا طرأ تغيير إيجابى ملحوظ فى سلوك الطلاب فى تلك الجوانب توصف المؤسسة بأنها جيدة .

بينما توصلت نتائج دراسة (Willmer, 1993) [٢٤] إلى عشرة معايير لنجاح الكليات الصغيرة فى التقدم نحو المنافسة والتى يجب تطويعها لظروف كل كلية وهى :

١- تحديد المهمة الخاصة بالكلية .
٢- تعريف المكانة فى السوق .
٣- التركيز على النظرة المستقبلية .
٤- معرفة تأثير المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على كل مايتم عمله داخل الكلية.
٥- تطوير التزام الكلية للتقدم .
٦- التأكد من وجود موارد كافية .
٧- تحفيز القيادة على التقدم .
٨- اختيار برنامج مكثف للتشغيل .
٩- استخدام الإشارات الخارجية .
١٠- التقييم الفعال .

وأوضحت نتائج دراسة (Babbar Sunil, 1995) [٢٥] أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذى يتضمن مبادىء الجودة الشاملة والتى يمكن لأعضاء هيئة التدريس من خلالها تجويد العملية التعليمية .

وقد خلصت دراسة (Kelles H.R., 1996) [٣١]

إلى أن أهم مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى البيئة الجامعية هى التحديد غير الواضح للأهداف ، الصعوبات الخاصة بعملية قياس الأداء ، غياب العمل المشترك ، غياب نظام معلومات متكامل لخدمة العملية التعليمية .

وأوضحت دراسة (Santhaman & Hicko, 2002) [٢٧]

عن تأثير التخصص الأكاديمى والجنس والمرحلة الدراسية على إدراك الطلاب للتدريس . أن نسب تقييم طلاب العلوم والرياضيات مرتفعة بالمقارنة بطلاب العلوم الإنسانية والإجتماعية فى تقييمهم للتخصص الأكاديمى ولكنها منخفضة ، فيما يتعلق بمحتويات المقررات ، وأن طلاب العلوم والرياضيات أكثر رضا بالمقارنة بطلاب العلوم الانسانية والاجتماعية فيما

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

يتعلق بأستاذهم ، ولكنهم أقل رضا فيما يتعلق بالمقررات . وأن الطلاب فى الصفوف الدراسية الأعلى كانت استجابتهم إيجابية للمقرر والأستاذ . وجود فروق معنوية بين الطالبات والطلبة فى إدراكهم لأستاذهم ولاتوجد هذه الفروق فيما يتعلق بالمقررات .

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

على الرغم من تعدد الدراسات فى موضوع جودة الخدمة التعليمية على النحو السابق ذكره . فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة فى أنها أول دراسة تقوم بمحاولة قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، ومن ثم فإن هذه الدراسة يمكن الاعتماد على ماتتوصل إليه من نتائج فى التخطيط لرفع مستوى جودة الخدمة داخل الكلية مستقبلاً .

سابعاً : مفهوم جودة الخدمة التعليمية :

يلعب مفهوم الجودة وتطبيقاته فى المنظمات الخدمية دوراً هاماً فى الارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمات باعتباره وسيلة لزيادة الحصة السوقية ومعدلات الربحية والوفاء بتوقعات العملاء .

وسنبدأ بتوضيح مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة ثم بيان مفهوم جودة الخدمة التعليمية .

أ - مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة :

هناك العديد من التعريفات التى أوردها الباحثون لمفهوم جودة الخدمة . ففى حين يعرفها **(Jurany & Gryna)** أن جودة الخدمة هى تحقيق رضاء العميل (٢٨) يوضح **(Cronin & Taylor)** أن الجودة المدرجة للخدمة تعبر عن تقدير المستهلك للتفوق أو التميز للخدمة المقدمة بمعنى أن مفهوم جودة الخدمة هو التفوق والتميز (٢٩) ، وعرفها كلاً من **(Duffy & Katchand)** بأنها تقييم العملاء للخدمة الأساسية أو لمقدم الخدمة أو لمنظمة الخدمة نفسها (٣٠) . وعرفها **(Parasuraman et al.)** بأنها مقارنة بين توقعات العميل مع الأداء الفعلى للخدمة(٣١) . وقد توصلوا إلى عشرة معايير أساسية يستخدمها العملاء لتقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم وهذه المعايير هى : الإعتمادية ، الاستجابة ، الكفاءة ، الفورية ، الكياسة ، الاتصال ، الثقة ، الأمان ، فهم/معرفة العميل ، الجوانب الملموسة. وبعد أن خضعت هذه المعايير العشر لاختبار ميدانى شامل تم دمجها فى أداة (مقياس) **SERVQUAL** والتى تشتمل على خمسة أبعاد للحكم على جودة الخدمة ويمكن تطبيقها على العديد من المنظمات وهى : الأشياء المادية الملموسة ، المصداقية (الثقة فى أداء الخدمة)، الاستجابة (الاستعداد لمساعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم) ، الطمأنة ، التعاطف . وهذا المقياس يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة ومستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والأداء الفعلى (٣٢) .

ويتفق العديد من الباحثين مع المفهوم السابق فى أن جودة الخدمة تتحدد فى ضوء ادراك العميل لجودتها ومدى مطابقتها لتوقعاته (٣٣) . ويعارض البعض وجهة النظر السابقة والتى تنظر إلى الجودة على أنها مقارنة مستوى الجودة الفعلى مع توقعات العملاء ، من حيث أن هذا المدخل قد يحقق الجودة بالنسبة لأحد الأبعاد على حساب أبعاد أخرى ولذلك يجب أن ننظر الى الجودة باعتبارها مسئولية الجميع مع توافر استراتيجية طويلة الأجل لتحقيقها(٣٤) . وقد بين **(Gonin and Taylor)** أن مفهوم جودة الخدمة يساوى إدراك العملاء للأداء الفعلى للخدمة وبناءاً عليه وضعوا مقياس **SERVPERF** والذى يوضح إدراك العملاء للأداء الفعلى للخدمة وذلك كمقياس بديل لمقياس **SERVQUAL**(٣٥) .

ويوضح **(Disney)** أن العميل الراضى يعتبر وسيلة

رئيسية لاغنى عنها فى خلق ميزة تنافسية فى بيئة الأعمال ، ولذلك يجب أن ينصب اهتمام المنظمة على تحقيق رضا العميل من خلال إشباع احتياجاته(٣٦) .

كما أكدت (Danher) أن تحديد الأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء يُعد من أهم أهداف قياس رضا العميل عن الخدمة لانه بناء عليه تتحدد أولويات اهتمام العملاء بعناصر جودة الخدمة والتى يجب على إدارة المنظمة أخذها فى الاعتبار عند التخطيط لبرنامج تحسين الخدمة(٣٧) .

ب - مفهوم جودة الخدمة التعليمية :

يوضح فريد النجار بأن المقصود بإدارة الجودة الشاملة فى الجامعات بأنها مسئولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وأساتذة ومبانى ومعامل وحواسب إلكترونية ، وغيرها . ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة فى النجاح التنظيمى وتحقيق أهداف الجامعة . فالجودة الشاملة هى استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر(٣٨) .

ويرى على حسين حسن أن جودة التعليم تعنى تجويد التعليم العالى أى جعله ملائماً من حيث دورة ومكانته فى المجتمع ومهامه التعليمية والبحثية والخدمية والانتاجية وعلاقته بالدولة والعالم والتمويل العام وتفاعله مع مستويات التعليم إنطلاقاً من حاجة الاقتصاديات الحديثة إلى خريجين قادرين على تطوير معارفهم باستمرار والتحلى بصفات الباحثين وأصحاب العمل فى سوق تتغير باستمرار ويتم التجويد من خلال الآتى (٣٩) :

١ - تجويد البنى الأساسية المادية والتعليمية للتعليم العالى .

٢ - إعتماد برامج تنمية القدرات الفكرية لدى الدارسين من أجل تحسين محتويات الدراسة المشتركة بين فروع العلم والمعرفة والجامعة واستخدام أساليب وطرق تعليمية فعالة فى التعليم العالى لمجابهة التقدم السريع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

٣ - تحسين جودة العاملين فى التعليم العالى والدارسين بهذه المرحلة والبيئة العلمية والتحسين الذاتى لبرامجه وهياكله ومؤسساته ونظامه ككل من أجل اشباع احتياجات المجتمع وتوقعاته .

٤ - تجويد عملية التقويم فى التعليم العالى للحد من الزيادة غير الصحيحة فى أعداد الخريجين بغية تخريج نوعية جيدة وتحقيق التوازن بين أعداد الطلاب والمصادر المتوفرة الى درجة تصبح فيها الجامعات مؤسسات جودة وذلك بتقويم أهداف الجامعة والبحث العلمى وفاعليه التدريس ودور الجامعة فى خدمة المجتمع وتقييم النظام الادارى والهيئة التدريسية والدارسين وتقويم فاعلية المكتبة والمراكز العلمية والمختبرات والموارد المالية والانفاق والتمويل وغيرها

٥ - تحسين إدارة مؤسسات التعليم العالى لموارده البشرية المادية المتاحة واستخدامها بفاعلية ومسئولية .

وعند النظر الى جودة عملية التعليم الجامعى بصفة عامة وعلى مستوى البكالوريوس بصفة خاصة فإن الإتجاهات الحديثة فى قياس وإدارة الجودة تعمل على تفادى ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعى المتمثلة فى توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية فى الخريجية فحسب ، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس .

Undergraduate educational service delivery system

ولقد قامت وزارة التعليم العالى البريطانية بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى فى الجامعات البريطانية فى عام ١٩٩٢ . كما أنشأ مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة فى مرحلة البكالوريوس الأمريكية فى عام ١٩٩٥ . ولقد اتفقت اللجنتان فى اجتماع مشترك عقد بين ممثليهم فى أكتوبر ١٩٩٥ فى جامعة ستانفورد على المعايير الواجب إتباعهم لتقديم جودة الخدمة وجاءت هذه العناصر ومعايير تقييمها كما هى موضحة فى الجدول رقم (١) (٤٠) .

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

من العرض السابق يتضح اتفاق العديد من الباحثين (Juran, Gryana, Gonin, Taylor, Disney and Danher)، بأن جودة الخدمة هى تحقيق رضا العميل وأنه يمكن قياس جودة الخدمة من خلال الطلب الى العملاء بتحديد رضاهم عن الأداء الحالى لجودة الخدمة المقدمة . وهو نفس المفهوم الذى ركزت عليه الدراسة الحالية مع الأعتماد بصورة رئيسية على عناصر جودة الخدمة التعليمية ومعايير تقييمها والتى تم الاتفاق عليها فى أكتوبر ١٩٩٥ فى جامعة ستانفورد - جدول رقم (١) - لقياس جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة ، نظراً لما للخدمة التعليمية من طبيعة خاصة والتى ترى الباحثة أن المعايير السابقة معبرة عنها تماماً وتصلح لقياسها .

جدول (١) : معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس .

العنصر		معايير الجودة
١- المنهج العلمى	١/١	درجة تغطية الموضوعات الأساسية
	٢/١	التناسب مع قدرة استيعاب الطالب فى هذه المرحلة
	٣/١	الارتباط بالواقع العملى
	٤/١	الارتباط مع المناهج الأخرى
	٥/١	الإلمام بالمعارف الأساسية
	٦/١	إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية
٢- المرجع العلمى	١/٢	درجة المستوى العلمى والموثوقية
	٢/٢	شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمى
	٣/٢	وقت توافر المرجع العلمى
	٤/٢	سعر المرجع العلمى
	٥/٢	إمتداد الإستفادة من المرجع العلمى
	٦/٢	أصالة المادة العلمية
	٧/٢	نوع الاتجاهات التى ينميها المرجع العلمى
٣- أعضاء هيئة التدريس	١/٣	المستوى العلمى والخلفية المعرفية
	٢/٣	إدراك إحتياجات الطلاب
	٣/٣	الإنتظام فى العملية التعليمية
	٤/٣	الإلتزام بالمنهج العلمى
	٥/٣	تقبل التغذية العكسية
	٦/٣	العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية
	٧/٣	تنمية الحس الوطنى والوازع الاخلاقى

تكملة جدول (١) .

العنصـــر		معايير الجودة
	٨/٣	الهدف من أسلوب التدريس المستخدم
	٩/٣	تنمية الاتجاه التحليلى
	١٠/٣	تنمية النظرة المتعمقة
	١١/٣	درجة التفاعل الشخصى
	١٢/٣	الوعى بدور القدرة العلمية والخلفية
٤- أسلوب التقييم	١/٤	درجة الموضوعية والاتساق
	٢/٤	درجة الموثوقية والشمول
	٣/٤	عدم التركيز على التلقين
	٤/٤	التركيز على القدرة التحليلية
	٥/٤	التركيز على التفكير الانتقادى
٥- النظام الادارى	١/٥	توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وادارة النظام
	٢/٥	التوجه نحو سوق العمل
	٣/٥	المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية
	٤/٥	كفاءة وفعالية النظام الإدارى
	٥/٥	تلقى الشكاوى والتعامل معها
٦- التسهيلات المادية	١/٦	تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية
	٢/٦	تنمية وإشباع الناحية الجمالية

ثامناً : خطة ومنهج البحث :

١- مصدر البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية .

- مصادر أولية :

وتتمثل فى الدراسة الميدانية والتى تعد الركيزة الأساسية لهذا البحث وذلك بهدف قياس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فى كلية الادارة عن جودة الخدمة التعليمية . وقد استندت الباحثة فى هذا الصدد على استقصاء ثم توجيهه الى كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس . وتم الاعتماد فيه بصورة رئيسية على عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية ومعايير تقييمها على مستوى البكالوريوس والتى تم الاتفاق عليها فى اجتماع مشترك بين ممثلى اللجنة الدائمة لتقييم جودة تلك العناصر فى الجامعات البريطانية والأمريكية فى جامعة ستانفورد - والسابق الإشارة إليها - وتم قياس تلك العناصر ومعايير تقييمها عن طريق مقياس ليكرت الخماسى والذى

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

تدرج بين الخيار «راضى جدا» ويحصل على خمس درجات ، والخيار «غير راضى على الإطلاق » ويحصل على درجة واحدة .

هذا بالإضافة إلى عدد من الأسئلة المفتوحة والمغلقة ، والتى تم تفريغ كل منها بالطريقة المناسبة (٤١) .

- تقييم ثبات المقياس المستخدم فى قائمة الاستقصاء :

ولتقييم ثبات المقياس تم تطبيقه مرتين على عينة عشوائية من الطلبة قدرها خمسون طالب بفارق زمنى بين التطبيقين قدره أسبوعاً . وقد أسفر «تحليل ارتباط بيرسون بين التطبيقيين عن معاملات الثبات الآتية : المنهج العلمى ٠,٨٠٩٥ ، المرجع العلمى ٠,٥٤٠١ ، أسلوب التقييم ٠,٩٢٤٧ ، النظام الادارى ٠,٩١٨٩ ، التسهيلات المادية ٠,٦٦ ، أعضاء هيئة التدريس ٠,٨٥٧١ . وقد بلغ معامل الثبات الاجمالى للمقياس ٠,٧٨٥ . وجميع هذه المعاملات تدل على درجة عالية من الثبات . ومما يمكن الباحثة من تطبيقه على عينة البحث بقدر كبير من الثقه .

- مصادر ثانوية :

وتتمثل فى المراجع والدوريات والتقارير والأبحاث والرسائل المنشورة وغير المنشورة بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) .

٢- مجتمع وعينة البحث :

يتناول البحث مجتمع بحث الطلبة والذى يتكون من جميع طلبة كلية الادارة المقيدين فى مرحلة البكالوريوس دفعة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) ، بالإضافة الى مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس بكلية الادارة ، وذلك على النحو التالى :

- مجتمع بحث الطلبة :

يتكون مجتمع البحث من جميع طلبة كلية الإدارة المقيدين فى مرحلة البكالوريوس دفعة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) سواء فى المركز الرئيسى (القاهرة) أو الفروع (بور سعيد ، الدقهلية: دكرنس) ، والبالغ عددهم (٥٢٨) طالب . ويحتوى جدول (٢) على بيان بهم موزعين حسب (المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس) .

- مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس :

يبلغ مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس فى كلية الادارة (١١٧) عضو هيئة تدريس حتى عام (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) (٤٢) .

- عينة البحث ووحدة المعاينة ونسبة الاستجابة لقائمة الاستقصاء :

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث وذلك بالاعتماد على المعادلة الآتية (٤٣) :

$$n=\frac{N}{(N-1)\,B^2+1}$$

حيث N = حجم مجتمع البحث .

B = خطأ التقدير المحتمل

n = حجم العينة

وبتطبيق هذه المعادلة بدرجة ثقة ٩٥٪ بحيث يكون خطأ التقدير المحتمل (**B**) هو (٠,٥) نجد الآتى :

حجم العينة = ٥٢٨ / ((٠,٠٥) (٥٢٨ - ١) + ١)

= ٢٢٨ طالب تقريباً

نوع العينة :

تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية فى اختيار مفردات العينة من مجتمع البحث، حيث تم توزيع العدد الاجمالى لعينة البحث (٢٢٨) على الطبقات التى يتضمنها مجتمع البحث بطريقة التوزيع المتناسب ، حيث تم تقسيم مفردات العينة حسب الطبقات الآتية (المركز الرئيسى (القاهرة) والفروع ، التخصص ، الجنس) .

وذلك باستخدام المعادلة الآتية :

$$ص = س \times \frac{ن أ}{ن}$$

حيث ص عدد مفردات العينة الطبقية .

ن أ . عدد مفردات مجتمع البحث فى الطبقة

ن .. حجم مجتمع البحث

س .. الحجم الاجمالى لعينة البحث

ويتضمن جدول (٣) توصيف لتلك العينة . حيث بلغت

جدول (٢) : مجتمع وعينة بحث الطلبة فى كلية الإدارة .

البيـــــان	التخصصـــــات						الاجمالى	
	حاسب الى ونظم معلومات		ادارة البنوك		ادارة منشئات بترولية			
	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
المركز الرئيسى (القاهرة)								
- ذكور	٧٧	٣٤	٥٦	٢٤	٣٢	١٤	١٦٥	٧٢
- إناث	٤٧	٢٠	١٠٢	٤٤	٤٤	١٩	١٩٣	٨٣
الإجمالى	١٢٤	٥٤	١٥٨	٦٨	٧٦	٣٣	٣٥٨	١٥٥
فرع بور سعيد								
- ذكور	٢٥	١١	١٢	٥	٢٢	٩	٥٩	٢٥
- إناث	١٧	٧	٣٦	١٦	١٩	٨	٧٢	٣١
الإجمالى	٤٢	١٨	٤٨	٢١	٤١	١٧	١٣١	٥٦
فر ع الدقهلية : دكرنس								
- ذكور	١٨	٨	٩	٤	-	-	٢٧	١٢
- إناث	٧	٣	٥	٢	-	-	١٢	٥
الإجمالى	٢٥	١١	١٤	٦	-	-	٣٩	١٧

المصدر : مصدر بيانات مجتمع بحث الطلبة هو ادارة شئون الطلبة - كلية الإدارة .

وبتطبيق المعادلة السابقة جاء توزيع مفردات العينة كما يلى على سبيل المثال :

$$عينة بحث طلبة المركز الرئيسى (القاهرة) = ٢٢٨ \times \frac{٣٥٨}{٥٢٨}$$

= ١٥٤,٥ تقرب الى ١٥٥ طالب

عينة بحث الطلبة فى المركز الرئيسى (القاهرة) عدد (١٥٥) مفردة بنسبة ٦٨٪ من إجمالى العينة ، عدد (٥٦) مفردة فى فرع بور سعيد بنسبة ٢٤,٦٪ من إجمالى العينة ، عدد (١٧) مفردة فى فرع الدقهلية : دكرنس بنسبة ٧,٤٪ من إجمالى العينة ، عينة بحث الطلبة فى تخصص إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات عدد (٨٣) مفردة بنسبة ٣٦,٤٪ من إجمالى العينة ، عدد (٩٥) مفردة فى تخصص إدارة البنوك بنسبة ٤١,٦٪ من إجمالى العينة ، عدد (٥٠) مفردة فى تخصص إدارة المنشآت البترولية بنسبة ٢٢٪ من إجمالى العينة . كما بلغت عينة بحث الذكور عدد (١٠٩) مفردة بنسبة ٤٧,٧٪ من إجمالى العينة ، عينة بحث الإناث (١١٩) مفردة بنسبة ٥٢,٢٪ من إجمالى العينة .

جدول (٣) : توصيف عينة بحث الطلبة فى كلية الادارة .

البيـــــان	عدد	%
المركز الرئيسى والفروع :		
المركز الرئيسى (القاهرة)	١٥٥	٦٨
فرع بور سعيد	٥٦	٢٤,٦
فرع الدقهلية : دكرنس	١٧	٧,٤
الإجمالى	٢٢٨	١٠٠٪
التخصصـــــات :		
– حاسب آلى ونظم معلومات	٨٣	٣٦,٤
– إدارة البنوك	٩٥	٤١,٦
– إدارة منشآت بترولية	٥٠	٢٢
الإجمالـــى	٢٢٨	١٠٠٪
نوع الجنس :		
– ذكـــر	١٠٩	٤٧,٨
– أنثى	١١٩	٥٢,٢
الإجمالـــــى	٢٢٨	١٠٠٪

المصدر : من إعداد الباحثة .

- وحدة المعاينة :

وهى تتمثل فى طالب مرحلة البكالوريوس فى كلية الإدارة والذى أمضى حوالى أربعة سنوات فيها ، وبالتالى يكون قد حصل على خبرة كافية تمكنه من إدراك جودة الخدمة التعليمية التى حصل عليها .

- نسبة الاستجابة :

هذا وقد بلغت نسبة الاستجابة لقائمة الاستقصاء الخاصة بعينة بحث الطلبة نسبة ١٠٠٪ .

- عينة بحث أعضاء هيئة التدريس :

اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لأعضاء هيئة التدريس فى كلية الإدارة، حيث يبلغ عددهم (١١٧) عضو هيئة تدريس حتى عام (٢٠٠٣ – ٢٠٠٤) .

- وحدة المعاينة :

وتتمثل فى عضو هيئة التدريس فى كلية الإدارة والذى يشغل منصب أستاذ ، أستاذ مساعد ، دكتور .

- نسبة الاستجابة :

بلغ عدد قوائم الاستقصاء التى تم استردادها من أعضاء هيئة التدريس (١٠٠) قائمة بنسبة استجابة ٨٥,٥٪ .

أسلوب تحليل البيانات :

هذا وقد تطلب تحليل البيانات واختبار فروض البحث استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسط المرجح والمتوسط العام .
- تحليل ارتباط بيرسون لقياس ثبات المقياس المستخدم فى قائمة الاستقصاء .

- تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة .

- حساب معاملات ارتباط الرتب (سبيرمان) لبيان نوع العلاقة ومدى الارتباط بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة .

- اختبار كروسكال **Kruskal test** للكشف عن الفروق للعينات المستقلة (أكثر من عينتين مستقلتين) بين المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس وتأثيرها على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية .

- اختبار مان ويتنى **Man Whitney** للكشف عن الفروق لعينتين مستقلتين بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجات رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

وتم إجراء التحليل الإحصائى بالاعتماد عى الأساليب الإحصائية المتاحة فى برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . **(SPPS)**

تاسعاً : حدود البحث :

سوف يقتصر البحث على مجتمع بحث طلبة السنة الرابعة (البكالوريوس) القسم العربى فى كلية الإدارة . حيث أن هؤلاء الطلبة قد أمضوا حوالى أربعة سنوات فى الدراسة . وبالتالى مستوى رضاهم من الممكن أن يعكس جودة الخدمة التعليمية التى يتلقونها . ومن ثم فإنه لن يتم قياس رضا الطلبة عن برنامج إدارة الأعمال الدولية والذى يتم بالشراكة بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كلية الإدارة وجامعة نيوبرونزويك الكندية (البرنامج الكندى) **SAMS/UNB - BBA PROGRAM** ، والذى يطبق فى كلية الإدارة منذ عام ١٩٩٨ والذى تتم فيه الدراسة باللغة الإنجليزية بصورة كاملة (٤٤) نظراً لأن دفعة البكالوريوس ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ فى هذا البرنامج كانت كلها تقتصر على مسار **(UNB)** والذى وفقاً له يتم منح الطالب درجة بكالوريوس إدارة الأعمال فى تخصصات التسويق أو المحاسبة أو إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المالية أو التجارة الألكترونية وذلك من الجامعة الكندية نيوبرونزويك إضافة الى درجة البكالوريوس فى نفس التخصص من أكاديمية السادات . وهى تخصصات مختلفة كلية عن التخصصات الموجودة فى القسم العربى (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات ، ادارة البنوك ، ادارة منشآت بترولية) . ومن المعروف أن البرنامج الكندى يتيح للطلبة فيه مسارين أساسيين للبكالوريوس ، ويعتبر مسار **(UNB)** هو المسار الثانى ، أما المسار الأول هو مسار **(SAMS)** والذى يمنح الطالب درجة بكالوريوس إدارة الأعمال من أكاديمية السادات للعلوم الادارية - كلية الإدارة باللغة الانجليزية بإشراف أكاديمى من الجامعة الكندية لم يختاره أى من طلبة البرنامج الكندى دفعة البكالوريوس (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) .

استبعاد فرع كلية الإدارة فى الأسكندرية نظراً لحداثة إنشاءه . حيث أنشىء عام (٢٠٠٢ - ٢٠٠٣) وعدم وصول أى دفعة منه الى البكالوريوس حتى الآن .

عاشراً : فروض البحث :

بناءاً على مشكلة ومفاهيم البحث السابق توضيحها ، ومـاتوصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ، يمكن صياغة فروض البحث فى الصورة الآتية :

١ - توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة فى كلية الإدارة .

٢ - تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة بإختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة المنشآت البترولية) ، الجنس (ذكور - إناث) .

٣ - تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة .

حادى عشر : نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض :

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية لإختبار فروض البحث عما يلى :

نتائج اختبار الفرض الأول :

تشير صياغة الفرض الأول إلى أنه :



« توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ومستويات رضا الطلبة » .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم الآتى :

أ - حساب التكرارات والنسب المئوية لآراء مفردات عينة البحث من الطلبة عن معايير جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة وُجد مايلى جدول (٤) .

- أن النسب المئوية لآراء مفردات عينة البحث من الطلبة توضح أن نسبة الراضين عن مستوى جودة الخدمة التعليمية ٥٣,٩٪ (مجموع الرضا التام والرضا) من مجموع تكرارات مفردات العينة . وأن ٢٢,٤٪ تعبر عن هؤلاء المحايدون الذين يتصفون بعدم إبداء الرأى القاطع فيما يتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن مستوى الخدمة المقدمة. فى حين نجد ٢٣,٧٪ من مجموع تكرارات مفردات العينة لديها حالة من عدم الرضا (عدم الرضا التام وعدم الرضا) عن مستوى جودة الخدمة التعليمية .

جدول (٤) : التكرارات والنسب المئوية لمستويات رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن معايير جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة .

مستوى الرضا / المعايير	مقياس رضا الطلبة						مقياس رضا أعضاء هيئة التدريس					
	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع
١- المنهج العلمى من حيث :												
١/١- درجة تغطية الموضوعات الأساسية	٣٨	١١٦	٥٣	١٥	٦.	٢٨٨	٧٠	٣٠				١٠٠
٢/١- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب	٥٥	١٠٩	٣٩	٢١	٤١	٢٨٨	٦٠	٤٠				١٠٠
٣/١- الارتباط بالواقع العملى	٥٤	٥٥	٣٣	٥٧	٢٩	٢٨٨	٤٥	٣٥	٢٠			١٠٠
٤/١- الارتباط مع المناهج الأخرى	٣٨	٨٣	٥٨	٣٧	١٢	٢٨٨	٥٥	٣٤	١١			١٠٠
٥/١- الإلمام بالمعارف الأساسية	٥٩	٩٤	٤٨	١٨	٩	٢٨٨	٧٧	٢٣				١٠٠
٦/١- إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية	٣١	٨٥	٤٥	٤١	٢٦	٢٨٨	٣٢	٣٣	٢٤	١١		١٠٠
٢- المرجع العلمى من حيث :												
١/٢- درجة المستوى العلمى والموثوقية	٣٠	٦٥	٧١	٤٥	١٧	٢٢٨	٦٥	٣٥				١٠٠
٢/٢- شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمى	٣٠	٤٠	٥٠	٥٦	٥٢	٢٢٨	٤٠	٣٠	٢٠	١٠		١٠٠
٣/٢- وقت توافر المرجع العلمى	١٦	٥٥	٦٥	٥١	٤١	٢٢٨	٣٠	٣٦	١٨	١٦		١٠٠
٤/٢- سعر المرجع العلمى	٣٥	٤٠	٥٨	٤٧	٤٨	٢٢٨	٣١	٣٨	٢١	٢٠		١٠٠
٥/٢- إمتداد الإستفادة من المرجع العلمى	٤٩	٧٠	٥٦	٣٥	١٨	٢٢٨	٧٧	٢٣				١٠٠
٦/٢- أصالة المادة العلمية	٣١	٤٣	٩٠	٣٥	٢٩	٢٢٨	٤٤	٣٤	١٢	١٠		١٠٠
٧/٢- الإتجاهات التى ينميها المرجع العلمى	٣٢	٤٨	٥٩	٥٠	٣٩	٢٢٨	٥٧	٣٣	١٠			١٠٠
٨/٢- إهتمام نظام المكتبة بمجاراة التحديث والتنوع العلمى	٢٣	٤١	٤١	٦١	٦٢	٢٢٨	٤٠	٣٥	١٥	١٠		١٠٠

تابع جدول (٤) :

مستوى الرضا / المعايير	مقياس رضا الطلبة						مقياس رضا أعضاء هيئة التدريس					
	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع
٣- أعضاء هيئة التدريس من حيث :												
٣/١- المستوى العلمي والخلقية المعرفية	١٠٩	٩٨	٢١	–	–	٢٢٨	٧٩	٢١				١٠٠
٣/٢- ادراك احتياجات الطلاب	٧٤	٧٣	٤٠	٢٩	١٢	٢٢٨	٦٠	٣٠	١٠			١٠٠
٣/٣- الانتظام في العملية التعليمية	١٠٨	٩١	١٢	١٥	٢	٢٢٨	٩٠	١٠				١٠٠
٣/٤- الالتزام بالمنهج العلمي	٦٥	١١٧	٣٥	٨	٣	٢٢٨	٨٥	١٥				١٠٠
٣/٥- تقبل التغذية العكسية	٥٥	٦٦	٥٢	٣٤	٢١	٢٢٨	٣٠	٤٥	١٥	١٠		١٠٠
٣/٦- العمل على تنمية المهارات التفكرية التنافسية	٩٦	٦٥	٤٢	١٢	١٣	٢٢٨	٣٨	٤٢	٨	١٢		١٠٠
٣/٧- تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي	٧٦	٧١	٦٥	١١	٥	٢٢٨	٧٢	٢٨				١٠٠
٣/٨- الهدف من أسلوب التدريس المستخدم	٣٩	٨٣	٦٣	٢٢	١١	٢٢٨	٧٦	٢٤				١٠٠
٣/٩- تنمية الاتجاه التحليلي	٦١	٨٩	٥٨	١٩	١	٢٢٨	٤٤	٣٤	٢٢			١٠٠
٣/١٠- تنمية النظرة المتعمقة	٤٨	٨٣	٧٤	٢٢	٢	٢٢٨	٥٦	٤٤				١٠٠
٣/١١- درجة التفاعل الشخصي	٨١	٣٥	٦٤	٣٢	٩	٢٢٨	٤١	٤٧	١٢			١٠٠
٤- أسلوب التقييم من حيث :												
٤/١- درجة الموضوعية والاتساق	٩٣	١٠١	٣٠	٤		٢٢٨	٦٦	٣٤				١٠٠
٤/٢- درجة الموثوقية والشمول (تتعدد أساليب تقييم الطلبة في امتحانات ، أوراق علمية ، أبحاث ... الخ	١٠٧	١١٢	٩			٢٢٨	٥٧	٤٣				١٠٠
٤/٣- عدم التركيز على التلقين	٤٩	٨٥	٥٠	٢٦	١٨	٢٢٨	٢٧	٥٢	١١	١٠		١٠٠

تابع جدول (٤) :

مستوى الرضا / المعايير	مقياس رضا الطلبة						مقياس رضا أعضاء هيئة التدريس					
	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض على الإطلاق	المجموع
٤/٤- التركيز على القدرة التحليلية	٣٦	٩٤	٦٤	٢٨	٦	٢٢٨	٣٥	٤٤	١٣	٨		١٠٠
٤/٥- التركيز على التفكير الانتقادى	٣٠	٦٧	٨٤	٣٥	١٢	٢٢٨	٢٢	٤٥	٢٢	١١		١٠٠
٥- النظام الإدارى من حيث :												١٠٠
٥/١- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وادارة النظام	٢٣	٥٨	٦١	٤٨	٣٨	٢٢٨	٣٦	٣٢	٢٢	٢٠		١٠٠
٥/٢- التوجه نحو سوق العمل	١٩	٢٦	٥٩	٧٦	٤٨	٢٢٨	٢٠	٢٦	٢٠	٢٠	١٤	١٠٠
٥/٣- المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية	٢٥	٤٥	٤٥	٦٨	٤٥	٢٢٨	٢٥	٢٥	٢٦	١٥	٩	١٠٠
٥/٤- كفاءة وفعالية النظام الادارى	٢٤	٥٦	٦٠	٤٨	٤٠	٢٢٨	٤٦	٣٢	١٤	٨		١٠٠
٥/٥- تلقي الشكاوى والتعامل معها	٢٨	٦٣	٦٢	٣٤	٤١	٢٢٨	٤٣	٣٥	١٦	٦		١٠٠
٦- التسهيلات المادية من حيث :												
٦/١- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية	٤٧	٦٣	٤٤	٤١	٣٣	٢٢٨	٢٨	٤٦	١٣	١٠	٣	١٠٠
٦/٢- تنمية وإشباع الناحية الجمالية	٥٩	٧٠	٣٠	٣١	٣٨	٢٢٨	٣٧	٤٦	٨	٤	٥	١٠٠
مجموع التكرارات	١٨٩٠	٢٦٥٤	١٨٩٠	١٢١٢	٧٩٠	٨٤٣٦	١٨٢٦	١٢٤٩	٣٨٣	٢١١	٣١	١٠٠
%	٢٢,٤	٣١,٥	٢٢,٤	١٤,٤	٩,٣	١٠٠	٤٩,٣	٣٣,٨	١٠,٤	٥,٧	٠,٨	١٠٠

- أن نسبة مفردات عينة البحث من الطلبة الراضين أكبر بصفة عامة من تلك النسبة الغير راضية بمقدار ٣٠,٢٪ .

- أن نسبة ٤٦,١٪ من مجموع تكرارات مفردات العينة منها ٢٣,٧٪ غير راضية ، ٢٢,٤٪ لايستطيعون القطع بالرضا أو عدم الرضا .

ب - ولتحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية المؤثرة فى مستويات رضا الطلبة ، تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد لعناصر جودة الخدمة التعليمية بإعتبارها المتغيرات المستقلة على مستويات رضا الطلبة بإعتباره المتغير التابع ويوضح جدول (٥) نتائج هذا التحليل . حيث يبين وجود تأثير جوهرى لكل من العناصر الآتية : المنهج العلمى ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية . حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة ٦٥,٥ ، ٣٥,٦ ، ٥٥,٣ ، ٥٣,٥ على التوالى ، وهى نتائج ذات دلالة معنوية ، وبالتالى تلك العناصر هى المؤثرة على مستويات رضا الطلبة . كما يتضح أيضاً وجود تأثير غير جوهرى لكل من العناصر الآتية : المرجع العلمى ، النظام الإدارى ، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة ٠,٠٠٠٠٠٥ ، ٠,٠٠٠٠٠٩ على التوالى ، وهى نتائج غير دالة معنوياً . ومما يثبت معه صحة الفرض الأول القائل «توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ومستويات رضا الطلبة» جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للعناصر الخاصة بالمنهج العلمى ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية . ويتم رفضه بالنسبة للعناصر الخاصة بالمرجع العلمى والنظام الإدارى .

جدول (٥) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة .

العناصر	معامل الإنحدار B	الخطأ المعيارى E	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
١- المنهج العلمى	٠,٠٠٧	٠,٠١	٦٥,٥	جوهرى
٢- المرجع العلمى	٠,٠١٢	٠,٠٠٠٠٣	٠,٠٠٠٠٠٥	غير جوهرى
٣- أعضاء هيئة التدريس	٠,٠٩	٠,٠٠١	٣٥,٦	جوهرى
٤- أسلوب التقييم	٠,٠٢	٠,٠١	٥٥,٣	جوهرى
٥- النظام الإدارى	٠,٠١٣	٠,٠٠٠٠٠٣٤	٠,٠٠٠٠٠٩	غير جوهرى
٦- التسهيلات المادية	٠,٠٠٩	٠,٠٠١	٥٣,٥	جوهرى

مستوى المعنوية ٠,٠٥

جـ - ولدراسة نوع العلاقة ومدى الإرتباط الموجود بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة . تم حساب معامل إرتباط الرتب (سبيرمان) بين كل عنصر من عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة كما هو موضح فى جدول (٦) والذى يتبين منه مايلى :

جدول (٦) : مصفوفة الارتباط بين عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ومستويات رضا الطلاب .

العناصر	مستوى الرضا	التسهيلات المادية	النظام الادارى	أسلوب التقييم	أعضاء هيئة التدريس	المرجع العلمى	المنهج العلمى
– مستوى الرضا	١						
– التسهيلات المادية	٠,٦٨٣	١					
– النظام الادارى	٠,٣٧٨	٠,٧٢٠	١				
– أسلوب التقييم	٠,٨٥٨	٠,٩٥١	٠,٦٣٢	١			
أعضاء هيئة التدريس	٠,٨٦٢	٠,٩٥٤	٠,٦٧٢	٠,٩٩٦	١		
– المرجع العلمى	٠,٤٩٨	٠,٠٩٧	٠,٥٨٥	٠,١١٣	٠,١٦٣	١	
– المنهج العلمى	٠,٧٥١	٠,٨٩٢	٠.٣٤٢	٠,٨٩١	٠,٩١٩	٠,٣١٧	١

مستوى المعنوية ٠,٠٥

أن هناك ارتباطاً قوياً بين العناصر الآتية : التسهيلات المادية ، أسلوب التقييم ، أعضاء هيئة التدريس ، المنهج العلمى ومستوى رضا الطلاب ، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط لتلك العناصر (٠,٦٨٣ ، ٠,٨٥٨ ، ٠,٨٦٢ ، ٠,٧٥١) على التوالى وهى قيم جميعها أكبر من القيمة المتوسطة للارتباط . وهناك ارتباط ضعيف بين النظام الادارى ومستوى رضا الطلاب حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا العنصر ٠,٣٧٨ (وهى قيمة أقل من القيمة المتوسطة للارتباط) ، وهناك ارتباط متوسط القوة بين المرجع العلمى ومستوى رضا الطلاب. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٤٩٨ (وهى قيمة تقترب كثيراً من القيمة المتوسطة للارتباط .

وعلى هذا يمكن ترتيب عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة من حيث درجة ارتباطها بمستويات رضا الطلبة كالآتى : يحتل العنصر الخاص بأعضاء هيئة التدريس المرتبة الأولى يليه أسلوب التقييم يليه المنهج العلمى يليه التسهيلات المادية يليه المرجع العلمى ، ثم يأتى النظام الادارى فى المرتبة الأخيرة .

نتائج اختبار الفرض الثانى :

تشير صياغة الفرض الثانى إلى أنه :

«تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة باختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة – بور سعيد – دكرنس) ، التخصصات (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات – ادارة البنوك – ادارة المنشآت البترولية) ، الجنس (ذكور – إناث) .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب الآتى :

أ – المتوسط المرجح لدرجات الرضا عن كل معيار من معايير جودة الخدمة التعليمية وبناءاً عليه تم حساب المتوسط العام والأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة التعليمية وذلك بالنسبة للمركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، نوع الجنس . كما تم حسابه أيضاً بالنسبة لإجمالى عينة بحث الطلبة فى كلية الادارة كما هو موضح فى جدول (٧) ، والذى يبين الآتى :

– تراوح المتوسط العام لدرجات الرضا عن عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستوى إجمالى عينة بحث الطلبة فى كلية الإدارة بين ٢,٨ درجة بأهمية نسبية

٩, ١٣٪ ، ٣,٩ درجة بأهمية نسبية ١٩,٣٪ . وتُعد أكثر عناصر الخدمة التعليمية رضا من جانب الطلبة هو أعضاء هيئة التدريس بأهمية نسبية ١٩,٣٪ يليه أسلوب التقييم بأهمية نسبية ١٨,٨٪ يليه المنهج العلمى بأهمية نسبية ١٧,٣٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٦,٣٪ يليه المرجع العلمى بأهمية نسبية ١٤,٤٪ ويحتل النظام الادارى المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ٩, ١٣٪ . ويرجع هذا بصورة رئيسية الى انخفاض المتوسط العام لدرجات رضا الطلبة (أقل من القيمة المتوسطة للمقياس البالغة ٣) عن عناصر الخدمة التعليمية الخاصة بالمرجع العلمى والنظام الادارى فى فروع الأكاديمية فى بور سعيد ، الدقهلية : دكرنس . حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الرضا فى فرع بور سعيد ٢,٧ درجة بأهمية نسبية ١٤٪ للنظام الادارى ، ٢,٨ درجة بأهمية نسبية ١٤,٥٪ للمرجع العلمى ، كما بلغ المتوسط العام لدرجات الرضا فى فرع دكرنس ٢,٥ درجة بأهمية نسبية ١٣,٤٪ لكل من هذين العنصرين . وذلك على الرغم من ارتفاع المتوسط العام لدرجات الرضا (أكبر من القيمة المتوسطة للمقياس البالغة ٣) عن كافة عناصر جودة الخدمة التعليمية فى المركز الرئيسى القاهرة ، حيث تراوح المتوسط العام لدرجات الرضا بين ٣,٢ درجة بأهمية نسبية ٢, ١٤٪ ، ٤,٢ درجة بأهمية نسبية ١٨,٧٪ .

جدول (٧) : المتوسط العام والأهمية النسبية لدرجات الرضا عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

عناصر جودة الخدمة التعليمية	كليـــة الإدارة																إجمالى كلية الأدارة		أعضاء هيئة التدريس	
	حسب المركز الرئيسى والفروع						حسب التخصص						حسب النوع							
	المركز الرئيسى (القاهرة)		بور سعيد		دكرنس		حاسب آلى ونظم معلومات		بنوك		منشآت بترولية		ذكور		إناث					
	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%	المتوسط العام	%
١- المنهج العلمى	٣,٧	١٦,٤	٣,١	١٦,١	٣,٥	١٨,٨	٣,٤	١٦,٩	٣,٦	١٧,٢	٣,٦	١٨,٥	٣,٤	١٧	٣,٦	١٧,٨	٣,٥	١٧,٣	٤,٥	١٧,٩
٢- المرجع العلمى	٣,٥	١٥,٦	٢,٨	١٤,٥	٢,٥	١٣,٤	٣	١٤,٩	٣,٢	١٥,٣	٢,٦	١٣,٣	٢,٨	١٤	٣	١٤,٩	٢,٩	١٤,٤	٤,٢	١٦,٨
٣- أعضاء هيئة التدريس	٤,٢	١٨,٧	٣,٨	١٩,٧	٣,٧	١٩,٩	٣,٩	١٩,٤	٤	١٩,١	٣,٧	١٩	٣,٩	١٩,٥	٣,٨	١٨,٨	٣,٩	١٩,٣	٤,٥	١٧,٩
٤- أسلوب التقييم	٣,٩	١٧,٣	٣,٩	٢٠,٢	٣,٥	١٨,٨	٣,٨	١٨,٩	٣,٨	١٨,٢	٣,٧	١٩	٣,٨	١٩	٣,٨	١٨,٨	٣,٨	١٨,٨	٤,٢	١٦,٨
٥- النظام الادارى	٣,٢	١٤,٦	٢,٧	١٤	٢,٥	١٣,٥	٢,٥	١٢,٤	٣,١	١٤,٩	٢,٨	١٤,٣	٢,٨	١٤	٢,٧	١٣,٤	٢,٨	١٣,٩	٣,٧	١٤,٧
٦- التسهيلات المادية	٤	١٧,٨	٣	١٥,٥	٢,٩	١٥,٦	٣,٥	١٧,٥	٣,٢	١٥,٣	٣,١	١٥,٩	٣,٣	١٦,٥	٣,٣	١٦,٣	٣,٣	١٦,٣	٤	١٥,٩
الإجمالى	٢٢,٥	١٠٠	١٩,٣	١٠٠	٧,٦	١٠٠	٢٠,١	١٠٠	٢٠,٩	١٠٠	١٩,٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠,٢	١٠٠	٢٠,٢	١٠٠	٢٥,١	١٠٠

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

- حقق المركز الرئيسى (القاهرة) أعلى متوسط عام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ٢٢,٥ درجة يليه فرع بور سعيد ١٩,٣ درجة بينما أحتل فرع الدقهلية : دكرنس المرتبة الأخيرة ١٨,٦ درجة .

- حقق تخصص إدارة البنوك أعلى متوسط عام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ٢٠,٩ درجة يليه تخصص إدارة الحاسب ونظم المعلومات ٢٠,١ درجة بينما احتل تخصص ادارة المنشآت البترولية المرتبة الأخيرة ١٩,٥ درجة . ويرجع هذا بصورة رئيسية الى ارتفاع المتوسط العام لدرجات رضا الطلاب (أكبر من القيمة المتوسطة للمقياس ٣) عن كافة عناصر الخدمة التعليمية فى تخصص إدارة البنوك .

- تراوح المتوسط العام لدرجات رضا الطلاب عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى تخصص إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات بين ٢,٥ درجة بأهمية نسبية ١٩,٤٪ وكان ترتيب تلك العناصر كما يلى : أعضاء هيئة التدريس بأهمية نسبية ١٩,٤٪ يليه أسلوب التقييم بأهمية نسبية ١٨,٩٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٧,٥٪ يليه المنهج العلمى بأهمية نسبية ١٦,٩٪ يليه المرجع العلمى بأهمية نسبية ١٤,٩٪ بينما احتل النظام الادارى المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٢,٤٪ .

- تراوح المتوسط العام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى تخصص إدارة المنشآت البترولية بين ٢,٦ درجة بأهمية نسبية ١٣,٣٪ ، ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ١٩٪ وكان ترتيب تلك العناصر كما يلى : احتل كل من أعضاء هيئة التدريس وأسلوب التقييم المركز الأول بأهمية نسبية ١٩٪ يليه المنهج العلمى بأهمية نسبية ١٨,٥٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٠,٩٪ يليه النظام الادارى بأهمية نسبية ١٤,٣٪ . بينما أحتل المرجع العلمى المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٣,٣٪ .

- تقاربت مستويات رضا كل من الإناث والذكور عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ، حيث حققت الإناث زيادة طفيفة فى المتوسط العام لدرجات الرضا ٢٠,٢ درجة بينما حقق الذكور ٢٠ درجة .

ب - ولمعرفة مدى وجود اختلافات جوهرية دالة احصائياً بين كل من : المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس ، وتأثيرها على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة . تم إجراء اختبار كروسكال لقياس ذلك كما هو موضح فى جدول (٨) والذى يبين مايلى :

جدول (٨) : نتائج اختبار كروسكال لقياس الاختلافات بين المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس وتأثيره على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة .

العامل	كا٢	درجات الحرية D.F	احتمال المعلوية P	الاختلاف
- المركز الرئيسى والفروع (القاهرة بور سعيد - دكرلس).	١٦,٦	١٤	٠,٢٧٩	معلوى
- التخصصات (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - ادارة البنوك - ادارة المنشآت البترولية) .	١,١٧	١٤	١	غير معنوى
- الجنس (ذكر - أنثى)	٠,٠١٩	٩	١	غير معنوى

مستوى المعنوية ٠,٠٥

- تختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف كل من المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس). حيث بلغت قيمة $P= 0.27\ 9< 0.05$ ، وبالتالى تمثل الاختلافات بين المركز الرئيسى والفروع اختلافات معنوية دالة إحصائياً .

- لاتختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف التخصصات (ادارة حاسب آلى ونظم معلومات - إدارة البنوك - إدارة منشآت بترولية) . حيث بلغت قيمة $\dot{P} = 1 > 0.05$ ، وبالتالى لاتمثل الاختلافات بين التخصصات اختلافات معنوية دالة احصائياً .

- لاتختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف الجنس (ذكر - أنثى) حيث بلغت قيمة $P = 1 > 0.05$ ، وبالتالى لاتمثل الاختلافات بين الذكور والإناث اختلافات معنوية دالة إحصائياً .

من النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الثانى الذى قام عليه البحث والقائل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة باختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة المنشآت البترولية) ، الجنس (ذكور - إناث) جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للمركز الرئيسى والفروع ، يتم رفضه بالنسبة للتخصصات والجنس .

نتائج اختبار الفرض الثالث :

تشير صياغة الفرض الثالث إلى أنه

«تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة» .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم الآتى :

أ - حساب التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس عن معايير جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة (جدول ٤ السابق) والذى يتبين منه مايلى :

- أن النسب المئوية لآراء مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس توضح أن نسب الراضين عن مستوى جودة الخدمة التعليمية ٨٣,١٪ (مجموع الرضا التام والرضا) من مجموع تكرارات مفردات العينة . بينما كانت تلك النسبة ٥٣,٩٪ لعينة بحث الطلبة ، وأن ١٠,٤٪ تعبر عن هؤلاء المحايدون الذين يتصفون بعدم إبداء الرأى المؤكد فيما يتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن مستوى جودة الخدمة المقدمة . بينما كانت تلك النسبة ٢٢,٤٪ لعينة بحث الطلبة ، فى حين نجد أن ٦,٥٪ من مجموع مفردات عينة بحث أعضاء هيئة التدريس لديها حالة من عدم الرضا (عدم الرضا التام وعدم الرضا عن مستوى جودة الخدمة التعليمية) . بينما كانت تلك النسبة ٢٣,٧٪ فى عينة بحث الطلبة

- أغلبية عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس راضين عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ، حيث أن نسبة مفردات عينة البحث الراضين أكبر بصفة عامة من تلك النسبة الغير راضية بنسبة ٧٦,٦٪ ، بينما كانت تلك النسبة فى عينة بحث الطلبة ٣٠,٢٪

- أن نسبة ١٦,٩٪ من مجموع تكرارات مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس منها ٦,٥٪ غير راضية ، ١٠,٤٪ محايدون لايستطيعون القطع بالرضا أو عدم الرضا وهى نسبة ضئيلة ، بينما بلغت تلك النسبة ٤٠,٦٪ فى عينة بحث الطلبة (إجمالي المحايدون والغير راضين) .

ب - حساب المتوسط المرجح لدرجات رضا أعضاء هيئة التدريس عن كل معيار من معايير جودة الخدمة التعليمية وبناء عليه تم حساب المتوسط العام والأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة التعليمية (جدول ٦ السابق) ، والذى يتبين منه مايلى :

- يتراوح المتوسط العام لدرجات رضا أعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة بين ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ٧, ١٤٪ ، ٤,٥ درجة بأهمية نسبية ١٧,٩٪ ، حيث تراوحت مستويات رضاهم بين الرضا والرضا التام ، وكان ترتيب تلك

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

العناصر كما يلى : احتل كل من المنهج العلمى وأعضاء هيئة التدريس المرتبة الأولى بأهمية نسبية ١٧,٩٪ يليه كل من المرجع العلمى وأسلوب التقييم بأهمية نسبية ١٦,٨٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٥,٩٪ ، بينما احتل النظام الادارى المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٤,٧٪ ، بينما تراوحت مستويات الرضا على مستوى إجمالى عينة بحث الطلبة فى كلية الإدارة بين عدم الرضا والرضا .

جـ - ولمعرفة مدى وجود اختلافات جوهرية دالة إحصائيا بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجة رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية تم إجراء اختبار مان ويتنى للكشف عن تلك الاختلافات . كما هو موضح فى جدول (٩) ، والذى يتبين منه مايلى :

- وجود اختلافات معنوية دالة إحصائياً بين كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجة رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية . حيث بلغت قيمة $P < 0.05$ لجميع تلك العناصر (المنهج العلمى ، المرجع العلمى ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، النظام الادارى ، التسهيلات المادية) ، مما يعنى صحة الفرض الثالث الذى قام عليه البحث والقائل « تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة من عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة » .

جدول (٩) : نتائج اختبار مان ويتنى للكشف عن الفروق بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجة رضاهم عن عنصر جودة الخدمة التعليمية .

العناصـــر	قيمة Z	احتمال المعنوية P	الاختلاف
- المنهج العلمى	٩,٥٩	٠,٠٠١٤	معنوى
- المرجع العلمى	٧,٧٩	٠,٠٠٣٢	معنوى
- أعضاء هيئة التدريس	١١,٣١	٠,٠٠٠٧	معنوى
- أسلوب التقييم	٦,١٢	٠,٠٠٤٧	معنوى
- النظام الإدارى	١٠,١٤	٠,٠٠١٣	معنوى
- التسهيلات المادية	٨,١٨	٠,٠٠١١	معنوى

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

- مدى اعتزاز كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بانتمائهم الى كلية الإدارة .

تشير النتائج كما هى موضحة فى جدول (١٠) الى أن نسبة ٥١,٤٪ من الطلبة ، نسبة ٧٣٪ من أعضاء هيئة التدريس يعتزون بانتمائهم الى كلية الإدارة ، بينما كانت الإجابة «إلى حد ما» فى نسبة ٣٨,٥٪ من الطلبة ٢٧٪ من أعضاء هيئة التدريس فى حين كانت الإجابة «لا» فى نسبة ١٠,١٪ من الطلبة .

جدول (١٠) : مدى اعتزاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالانتماء الى كلية الإدارة .

البيان	الطلبة		أعضاء هيئة التدريس	
	العدد	%	العدد	%
- نعم	١٤٨	٥١,٤	٧٣	٧٣
- إلى حد ما	١١١	٣٨,٥	٢٧	٢٧
- لا	٢٩	١٠,١	-	-
الإجمالى	٢٨٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠

أما عن أسباب عدم اعتزاز تلك النسبة (١٠,١٪) من الطلبة بالانتماء إلى كلية الإدارة فيوضح جدول (١١) الى أن ترتيبها كما يلى : احتل السبب الخاص بالرغبة فى دراسة تخصصات أخرى غير متاحة حالياًس المرتبة الأولى يليه السبب الخاص «بأن نوعية الدراسة غير مناسبة والرغبة فى دراسة العلوم الطبيعية بصورة كاملة ودخول كلية أخرى مثل الطب والهندسة» .

جدول (١١) : أسباب عدم إعتزاز الطلبة بالإنتماء إلى كية الإدارة .

	العدد	%	الترتيب
- نوعية الدراسة غير مناسبة والرغبة فى دراسة العلوم الطبيعية بصورة كاملة ودخول كلية أخرى مثل الطب أو الهندسة .	١٠	٣٤,٥	٢
- الرغبة فى دراسة تخصصات أخرى غير متاحة حالياً .	١٩	٦٥,٥	١
الإجمالى	٢٩	١٠٠	

- مدى كفاية التخصصات الحالية فى كلية الإدارة لمواجهة احتياجات سوق العمل .

تشير النتائج كما هى موضحة فى جدول (١٢) إلى أن نسبة ٦٤,٢٪ من الطلبة ، ٤٪ من أعضاء هيئة التدريس يرون أن التخصصات الحالية كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل ، بينما يرى ٣٥,٨٪ من الطلبة ، ٩٦٪ من أعضاء هيئة التدريس أن تلك التخصصات غير كافية .

جدول (١٢) : مدى كفاية التخصصات الحالية لمواجهة احتياجات سوق العمل .

البيان	الطلبة		أعضاء هيئة التدريس	
	العدد	%	العدد	%
– نعم	١٨٥	٦٤,٢	٤	٤
– لا	١٠٣	٣٥,٨	٩٦	٩٦
الإجمالى	٢٨٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠

وتوضح النتائج كما هى مبينة فى جدول (١٣) إلى أن ترتيب التخصصات التى يرغب فى إضافتها الطلبة وغير متاحة حالياً هى كما يلى : احتل تخصص المحاسبة المرتبة الأولى بأهمية نسبية ٤٥,٥٪ يليه إدارة الأعمال بأهمية نسبية ٣٢٪ يليه التجارة الإلكترونية بأهمية نسبية ١٤٪ يليه ادارة الأعمال الدولية بأهمية نسبية ٦,٧٪ يليه ادارة السياحة والفنادق بأهمية نسبية ١,٨٪ . بينما كان ترتيب تلك التخصصات من جانب أعضاء هيئة التدريس كما يلى . احتل تخصص إدارة الأعمال الدولية المرتبة الأولى بأهمية نسبية ٣٩,٤٪ يليه المحاسبة بأهمية نسبية ٢٦,٦٪ ، يليه التجارة الإلكترونية بأهمية نسبية ١٩,٣٪ يليه إدارة الأعمال بأهمية نسبية ١١,٦٪ يليه التسويق بأهمية نسبية ٣,١٪ .

جدول (١٣) : التخصصات التى يرى كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس إضافتها لمواجهة احتياجات سوق العمل .

البيان	الطلبة			أعضاء هيئة التدريس		
	المرجح بالنقط	الترتيب	%	المرجح بالنقط	الترتيب	%
– ادارة السياحة والفنادق*	٨	٥	١,٨	–	–	–
– المحاسبة	٢٠٥	١	٤٥,٥	١٢٨	٢	٢٦,٦
– ادارة الأعمال	١٤٤	٢	٣٢	٥٦	٤	١١,٦
– التجارة الالكترونية	٦٣	٣	١٤	٩٣	٣	١٩,٣
– التسويق	–	–	–	١٥	٥	٣,١
– ادارة الأعمال الدولية	٣٠	٤	٦,٧	١٩٠	١	٣٩,٤

* تخصص ادارة السياحة والفنادق من التخصصات الموجودة فعلا فى الكلية ولكنها لم تتاح لدفعة (٢٠٠٣/٢٠٠٤) نظرا لعدم إكتمال العدد اللازم من الطلبة لفتحها (١٥ طالب) .

ثانى عشر - الخلاصة والتوصيات :

فى هذا البحث تم دراسة موضوع «قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية» وقد استهدف البحث قياس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة ، وبالتالى إكتشاف عناصر الخدمة التعليمية التى تسبب عدم الرضا وتحديد مجالات التطوير الواجبة . وقد تم ذلك من خلال تحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية المؤثرة فى مستويات رضا الطلبة بالكلية ومعرفة مدى قوة

الارتباط الموجود بينها ومستويات رضاهم ، ومعرفة هل تختلف مستويات رضا الطلبة باختلاف كل من : المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس ؟ ، هل تختلف مستويات رضا أعضاء هيئة التدريس عن مستويات رضا الطلبة بالكلية ؟ .

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط المرجح ، المتوسط العام ، تحليل الإرتباط بيرسون لقياس ثبات المقياس المستخدم فى الاستقصاء ، تحليل الإنحدار المتعدد لبيان تأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة ، حساب معاملات ارتباط الرتب (سبيرمان) لبيان نوع العلاقة بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة ، اختبار كروسكال **Kruskal** للكشف عن الفروق للعينات المستقلة ، اختبار مان ويتنى **Man Whitney** للكشف عن الفروق لعينتين مستقلتين .

وفيما يلى تلخيص لأهم النتائج التى أسفر عنها البحث :

١ - صحة الفرض الأول القائل «توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ومستويات رضا الطلبة » جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للعناصر الخاصة بالمنهج العلمى ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية ، ويتم رفضه بالنسبة للعناصر الخاصة بالمرجع العلمى ، النظام الإدارى .

٢ - صحة الفرض الثانى الذى قام عليه البحث والقائل «تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة بإختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس» جزئياً ، حيث يتم قبوله بالنسبة للمركز الرئيسى والفروع ، ويتم رفضه بالنسبة للتخصصات والجنس .

٣ - صحة الفرض الثالث الذى قام عليه البحث والقائل «تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الادارة » .

٤ - وجود ارتباط قوى بين العناصر الآتية : التسهيلات المادية ، أسلوب التقييم ، أعضاء هيئة التدريس ، المنهج العلمى ومستويات رضا الطلبة . بينما يوجد ارتباط متوسط بين المرجع العلمى ومستويات رضا الطلبة . وارتباط ضعيف بين النظام الإدارى ومستويات رضا الطلبة .

٥ - كان أكثر عناصر جودة الخدمة التعليمية رضا من جانب الطلبة هو أعضاء هيئة التدريس يليه أسلوب التقييم يليه المنهج العلمى يليه التسهيلات المادية يليه المرجع العلمى بينما احتل النظام الإدارى المرتبة الأخيرة . ويرجع هذا بصورة رئيسية إلى إنخفاض المتوسط العام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر الخدمة التعليمية الخاصة بالمرجع العلمى والنظام الإدارى فى فروع الأكاديمية فى بور سعيد ، الدقهلية :

دكرنس .

٦ - حقق تخصص ادارة البنوك أعلى متوسط عام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية يليه تخصص إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات بينما احتل تخصص إدارة المنشآت البترولية المرتبة الأخيرة .

٧ - تقاربت مستويات رضا كل من الإناث والذكور عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

٨ - أن النسب المئوية لآراء مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس توضح أن نسبة الراضين عن مستوى جودة الخدمة التعليمية ٨٣,١٪ ، بينما كانت تلك النسبة ٥٣,٩٪ لعينة بحث الطلبة .

٩ - أن نسبة ١٦,٩٪ من مجموع تكرارات مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس منها ٦,٥٪ غير راضية ، ١٠,٤٪ محايدون لايستطيعون القطع بالرضا أو عدم الرضا ، بينما بلغت تلك النسبة ٤٠,٦٪ فى عينة بحث الطلبة (مجموع المحايدون والغير راضين)

١٠- يتراوح المتوسط العام لدرجات رضا أعضاء

هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية بين ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ٤١,٧٪ ، ٤,٥ درجة بأهمية نسبية ١٧,٩٪ أى بين الرضا والرضا التام . بينما تراوح المتوسط العام لدرجات الرضا على مستوى إجمالى عينة بحث الطلبة بين ٢,٨٪ درجة بأهمية نسبية ٩, ١٣٪ ٣,٩٪ درجة بأهمية نسبية ١٩,٣٪ أى بين الرضا وعدم الرضا .

١١- أن نسبة ٧٣٪ من أعضاء هيئة التدريس ، ٥١,٤٪ من الطلبة يعتزون بانتمائهم إلى كلية الإدارة بينما كانت الإجابة زالى حد ماس فى نسبة ٣٨,٥٪ من الطلبة ، ٢٧٪ من أعضاء هيئة التدريس ، فى حين كانت الإجابة لا فى نسبة ١٠,١٪ من الطلبة ويرجع هذا بصورة رئيسية إلى رغبة الطلبة فى دراسة تخصصات أخرى غير متاحة حالياً

١٢- يرى ٩٦٪ من أعضاء هيئة التدريس ٣٥,٨٪ من الطلبة أن التخصصات الموجودة حالياً فى كلية الإدارة غير كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل .

١٣- كان ترتيب التخصصات التى يرغب فى إضافتها الطلبة وغير متاحة حالياً كما يلى : احتل تخصص المحاسبة المرتبة الأولى يليه إدارة الأعمال يليها التجارة الإلكترونية يليه إدارة الأعمال الدولية يليه إدارة السياحة والفنادق . بينما كان ترتيب تلك التخصصات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما يلى أحتل تخصص إدارة الأعمال الدولية المرتبة الأولى يليه المحاسبة يليه التجارة الإلكترونية يليه إدارة الأعمال يليه التسويق .

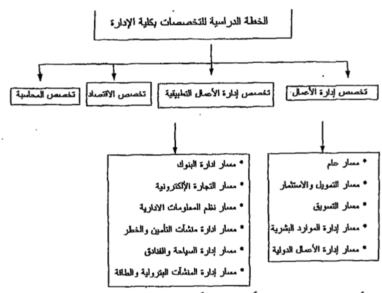
التوصيات :

١ – ضرورة تحديث مكتبة كلية الإدارة بما يواكب التطورات الحديثة من ثورة المعلومات وتحويلها إلى مكتبة إلكترونية تحتوى على الوسائط الحديثة لمصادر المعلومات مثل المواد السمعية والبصرية والأقراص المدمجة وما إلى ذلك سواء فى المركز الرئيسى (القاهرة) أو فروع الكلية . وإمدادها أيضاً بأحدث الكتب والدوريات العالمية وبالعدد الكافى منها والذى يسمح بسهولة وسرعة الإطلاع عليها وتداولها بين الطلبة . وحيث أن نظام الكلية يعتمد بصورة رئيسية على تعدد المراجع المستخدمة بالنسبة لكل مادة وفى ظل الارتفاع الكبير والمستمر فى أسعار المراجع ، والذى يفوق امكانيات أى طالب . تصبح المكتبة هى الملاذ الوحيد للحصول عليها .

٢ – العمل على تحديث النظام الإدارى فى الكلية مع مده بنظام معلومات متكامل عن الطلبة يساعد فى استرجاع أى معلومات خاصة بهم بالدقة والسرعة الكافية وبصورة خاصة فى الفروع بور سعيد ، الدقهلية : دكرنس ، مع توفير العدد الكافى من العاملين فى شئون الطلبة وتدريبهم على حسن معاملة وسرعة الإستجابة للطلبة .

٣ – تدعيم لامركزية الفروع القائمة واستكمال الهياكل التنظيمية لها والأعداد اللازمة لتشغيلها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم – مع التركيز على ضرورة أن يكونوا من أبناء المحافظات نفسها التى يقع فى نطاقها الفرع – فعلى سبيل المثال : على الرغم من وجود تناسب معقول بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة يصل إلى حوالى عضو هيئة تدريس لكل عشرون طالب فى المركز الرئيسى (القاهرة) تتضاءل تلك النسبة بصورة كبيرة جداً فى الفروع وتكاد تنعدم فى فرع دكرنس مثلاً . وذلك قبل التوسع وفتح أى فروع جديدة . ومن المعروف أن كلية الإدارة تضع ضمن خطتها افتتاح فرع جديد لها فى المنيا

٤ – مراجعة التخصصات الموجودة فى كلية الإدارة بحيث يتواكب إنشاء تخصصات جديدة فى الكلية مع البنيان الاقتصادى واحتياجات سوق العمل ورغبات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس . وتعمل الكلية حالياً فى العام الدراسى ٢٠٠٣/٢٠٠٤ على وضع خطة لتطوير مقررات الكلية وتخصصاتها بما يكفل مسايرة المتغيرات المحلية والدولية والعوامل البيئية المحيطة بالكلية والأكاديمية ، ويوضح الشكل التالى الخطة الدراسية المقترحة للتخصصات بالكلية والتى سيتم تطبيقها إعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٤/٢٠٠٥(٤٥)



٥ - زيادة العناية بالأنشطة الطلابية ثقافياً واجتماعياً ورياضياً مع توفير الإمكانات اللازمة لمزاولتها . ومن المعروف أن كلية الإدارة فى مبناها الرئيسى فى المعادى وعلى الرغم من أنه مبنى على أحدث الطرز المعمارية ومكيف مركزياً إلا أنه يعانى من نقص فى المساحات الكافية للأنشطة الطلابية . وهنا يمكن دراسة اشتراك الطلبة فى أحد الأندية القريبة أو مراكز الشباب المنتشرة فى أنحاء الجمهورية مع اشراف قسم رعاية الشباب فى الكلية على الأنشطة والمسابقات التى تتم سواء بين الطلبة بعضهم وبعض أو بين طلبة الكلية والكليات المنافسة .

هوامش البحث :

(١) - أحمد سيد مصطفى ، «إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين» ، **المؤتمر السنوى الثانى «إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى»**،كلية التجارة - بنها ، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧ ، ص ٣٦٣ - ٣٦٥ .

(٢) - بتصرف من :

صديق عفيفى ، «الجودة الشاملة فى الجامعات لماذا ؟ وكيف ؟ » **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سابق ذكره ، ص ٣١٣

(٣) - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة فى التعليم لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٣ .

(٤) - كمال إمام كامل ، «إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى» ، **المؤتمر السنوى السابع: إدارة الأزمة التعليمية فى مصر** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، أكتوبر ٢٠٠٢ ، ص ٦٠١ - ٦٠٢ .

(٥) - أمانى حسن محمد ، سامية حسن عبد العال ، «التعليم الجامعى واتجاهات تطويره» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤٨ .

(٦) - فريد النجار ، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** (القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠) ، ص ٧٢ .

(٧) - ابراهيم نافع ، حقائق ، جريدة الأهرام - ٢٠٠٥/١/٥ ، ص ٢٨٥ .

(٨)- **Japan: Division of Higher Education Bureaw, (Education Reform Moving for Word:A vision for Universities 21 Century and Reform Measures) University Council Report, 1998.**

(٩)- عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد ،«مدخل لريادة كفاءة المنظومة التعليمية المصرى» ، **المؤتمر السنوى السابع : ادارة القرن الحادى والعشرين** (القاهرة/ مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ١٩٩٧) ، ص ٣٤٣ .

(١٠)- كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، دليل الكلية ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، ص ١٣-٣٧ .

(١١)- عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤٩ .

(١٢)- محمود السيد الناغى ، «إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٧ .

(١٣)- محمد بكرى عبد العليم ، أسامة محمد عبد المنعم ، «إدارة الجودة الشاملة - مدخل لتضييق الفجوة بين الواقع الأكاديمى والتطبيق العملى فى التعليم التجارى بمصر» ، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع ، أكتوبر ١٩٩٧، ص ٧٢١ .

(١٤)- أحمد سيد مصطفى ، «إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين» ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٨ - ٣٧١ .

(١٥)- ابراهيم أبو النور ، «الرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسى للطلاب : دراسة تطبيقية على طلاب كلية التجارة - جامعة القاهرة فرع بنى سويف» ، **مجلة العلوم التجارية** ، كلية التجارة - بنى سويف ، ملحق المجلد الثانى ، ١٩٩٩ .

(١٦) - غادة وليم زكى ، «تأثير العولمة على تنمية القوى البشرية فى ج ٠ م ٠ ع : دراسة ميدانية مقارنة حول التعليم الإدارى فى مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة» ، **رسالة زمالة غير منشورة** أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - المعهد القومى للإدارة العليا ، ٢٠٠٠ ، ص ١٨٥ - ٢٠٠ .

(١٧)- يسرى السيد جودة ، «قياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق - فرع بنها» ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، مجلد (٢٢) ، عدد (١١) ، ٢٠٠٠ ، ص ١٥٩ - ٢٢١ .

(١٨)- على حسين حسن على ، «قضية التحديث فى التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية» ، ٢٠٠١

Website: http://www.Khagma.com/education -technologg/s1.htm.

-(١٩) محمد على شهيب وآخرون ، «تقييم جودة العملية التعليمية فى كلية التجارة - جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة فى الكلية» ، ٢٠٠١

Website: http:www.e-wa7at@hotmail.com .

-(٢٠) صلاح حسن على سلام ، «إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية - إطار مقترح» ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠٠١ ، ص ٢٧٤ - ٣٠٢ .

(٢١)- عصام عبد الهادى ، «دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدركة لخدمة المعاهد العليا الخاصة» ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ ، ص ١٠٠-١٠٤ .

(٢٢)- منى صلاح الدين شريف ، «تحديات أولويات عمليات التحسين والتطوير فى التعليم الجامعي» ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٤٣ .

(23)- Stephen, K. & Miller, P., "Changing Concepting of Good Schools", **Education and Urban Society,** Vol. 25, No. 1 (1992), P. 111.

(24)- Willmer, Wesley, "Blue Prient for a Small College", **Currents,** Vol. 19, No. 9 (1993), PP. 36-40.

(25)- Babbar Sunil, "Applying Total Quality Management to Education Instruction: A case study from a U.S., Public University", **International Journal of Public Sector Management,** Vol. 8, No. 7 (1995), PP. 53-55.

(26)- Kells, H.R., "Creating a Culture of Evaluation and Self-regulation in Higher Education Organizations", **Quality Control and Applied Statistics**, Vol. 41, No. 3 (Aug. 1996), PP. 293-295.

(27)- Santhaman, E. & Hichs O., "Disciplinary, Gender and Course year influences on student perception of teaching: explorations and implications, **Teaching in Higher Education**, Vol. 7, No. 1 (2002), PP. 17-31.

(28)- Disney, J. "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Servise Quality", **Total Quality Management**, Vol. 10, NOS. 4 & 5 (1999), p. S491.

(29)- Gonin, J. and Taylor, S. "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", **Journal of Marketing**, Vol. 56 (1999), P. 55.

(30)- JoAnn M. Duffy and Alice A. Ketchand, "Examining the Role of Quality in Overall Service Satisfaction", **Journal of Managerial Issues**, Vol. X, No. 2 (Summer 1998), P. 241.

(31)- Parasuraman, A. *et al.*, "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol. 49 (1985), P. 42.



(32)- Parasuraman, A., *et al.*, "SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, **Jornal of Retailing**, Vol. 64 (1988), PP. 12-40.

(33)- Donnelly, M., *et al.*, "Assessing the Quality of Service Provided by Market Research Agencies". **Total Quality Management**, Vol. 11, NOS 4/5 & 6 (2000), PS490.

- Wetzels M., *et al.*, "Measuring Service Quality Trade - offs in Asian. Distribution Channels: a multilayer" **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 3, P. 307.

(34)- Candido & Morris, D.S., "Charting Service Quality Gaps", **Total Quality Management**, Vol. 11, NOS. 4/5 & 6 (2000), PP. S463-S472.

(35)- Gonin, J. and Taylor, S., "Measuring Service Quality: A "Reexamination and Extension", Op. Cit., PP. 55-68.

(36)- Disney J., "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Service Quality", **Total Quality Management**, Op. Cit., P. S491.

(37)- Peter J. Danher, "Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in constomer satisfaction surveys", **Journal of retailing**, Vol. 73, No. 2 (summer 1999), P. 235.

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

-(٣٨) فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٠ .

(٣٩)- على حسين حسن ، «قضية التحديث فى التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية » ، مرجع سبق ذكره .

(٤٠)- محمد على شهيب وآخرون ، مرجع سبق ذكره .

(٤١)- يحتوى ملحق البحث على قائمة الاستقصاء فى صورتها النهائية .

(٤٢)- مصدر البيانات : الشئون الإدارية - كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

(٤٣)- جلال مصطفى الصياد ، مصطفى جلال ، **المعاينة الإحصائية** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣) ، ص ١٠٩ .

(٤٤)- برنامج التعاون العلمى بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجامعة نيوبرونزويك الكندية (البرنامج الكندى) ، مؤسسة ليدر شب الكندية .

CANADIAN PROGRAM, SAMS/ UNB BBA

-(٤٥) كلية الإدارة ، الخطة الدراسية للتخصصات والتى سيتم تطبيقها إعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .

مراجع البحث :

أولاً : المراجع العربية :

(١)- إبراهيم نافع ، حقائق ، جريدة الأهرام - ٢٠٠٥/١/٥ .

(٢)- إبراهيم أبو النور (١٩٩٩) ، «الرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسى للطلاب : دراسة تطبيقية على طلاب كلية التجارة - جامعة القاهرة - فرع بنى سويف» **مجلة العلوم التجارية** ، كلية التجارة - بنى سويف ، ملحق المجلد الثانى .

(٣)- أحمد سيد مصطفى (مايو ١٩٩٧) ، «إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، كلية التجارة - بنها .

(٤)- أمانى حسن محمود ، سامية حسن عبد العال (مايو ١٩٩٧) ، «التعليم الجامعى وإتجاهات تطويره» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره .

(٥)- برنامج التعاون العلمى بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجامعة نيوبرونزويك الكندية (البرنامج الكندى) ، مؤسسة ليدر شب الكندية

CANADIAN PROGRAM, SAMS/ UNB BBA .

-(٦) جلال مصطفى الصياد ، مصطفى جلال (١٩٩٣) ، **المعاينة الإحصائية**. القاهرة : مكتبة عين شمس .

(٧)- صديق عفيفى (مايو - ١٩٩٧) ، الجودة الشاملة فى الجامعات لماذا ؟ وكيف ؟ ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره .

(٨)- صلاح حسن على سلام (٢٠٠١) ، «إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية - إطار مقترح» ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .

(٩)- عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد (١٩٩٧) ، «مدخل لريادة كفاءة المنظومة التعليمية المصرى» ، **المؤتمر السنوى السابع : إدارة القرن الحادى والعشرين** . القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى .

(١٠)- عصام عبد الهادى (٢٠٠٢) ، «دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدركة لخدمة المعاهد العليا الخاصة» **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .

(١١)- غادة وليم زكى (٢٠٠٠) ، «تأثير العولمة على تنمية القوى البشرية فى ج . م.ع: دراسة مقارنة حول التعليم الإدارى فى مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة» ، **رسالة زمالة غير منشورة** ، أكاديمية السادات

للعلوم الإدارية – المعهد القومى الإدارة العليا .

(١٢)- فـريـد الـنـجـار (٢٠٠٠) ، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** . القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع .

(١٣)- كلية الإدارة – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، دليل الكلية ٢٠٠٣/٢٠٠٤ .

(١٤)- كلية الإدارة – الخطة الدراسية للتخصصات والتى سيتم تطبيقها إعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٤/٢٠٠٥

(١٥)- كمال إمام كامل (أكتوبر ٢٠٠٢) ، «إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالي» ، **المؤتمر السنوى السابع : إدارة الأزمة التعليمية فى مصر** ، كلية التجارة – جامعة عين شمس.

(١٦)- محمد بكرى عبد العليم ، أسامة محمد عبد المنعم (أكتوبر ١٩٩٧) ، «ادارة الجودة الشاملة – مدخل لتضييق الفجوة بين الواقع الأكاديمى والتطبيق العملى فى التعليم التجارى بمصر» ، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع .

(١٧)- محمود السيد الناغى (١٩٩٧) ، «إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية» ، **المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى** ، مرجع سبق ذكره .

(١٨)- يسرى السيد جودة (٢٠٠٠) ، «قياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق – فرع بنها» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة – جامعة الزقازيق ، مجلد (٢٢) ، عدد (١١) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. **Babbar Sunil (1995).** "Applying Total Quality Management to Education Instruction: A case study from a U.S., Public University", **International Journal of Public Sector Management,** Vol. 8, No. 7.
2. **Candido & Morris, D.S. (2000).** "Charting Service Quality Gaps:, **Total Quality Management,** Vol. 11, NOS. 4/5 & 6.
3. **Disney J. (1999).** "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Service Quality", **Total Quality Management,** Vol. 10, NOS. 4 & 5.
4. **Donnelly, M.,** ***et al.*** **(2000).** "Assessing the Quality of Service Provided by Market Research Agencies". **Total Quality Management,** Vol. 11, NOS 4/5 & 6.
5. **Gonin, J. and Taylor, S. (1999).** "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", **Journal of Marketing,** Vol. 56.
6. **Japan: Division of Higher Education Bureaw (1998).** "Education Reform Moving for Word; A vision for Universities 21 Century and Reform Measures", **University Council Report.**
7. **JoAnn M. Duffy and Alice A. Ketchand (Summer, 1998).** "Examining the Role of Quality in Overall Service Satisfaction" **Journal of Managerial Issues,** Vol. X, No. 2.
8. **Kells, H.R, (Aug. 1996).** "Creating a Culture of Evaluation and Self-regulation in Higher Education Organizations", **Quality Control and Applied Statistics,** Vol. 41, No. 3.
9. **Parasuraman, A.** ***et al.*** **(1985).** "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future' Research", **Journal of Marketing,** Vol. 49.

10. **Parasuraman, A., *et al.* (1998).** "SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, **Jornal of Retailing,** Vol. 4.

11. **Peter J. Danher (Summer 1999).** "Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in constomer satisfaction surveys", **Journal of retailing,** Vol. 73, No. 2.

12. **Santhaman, E. & Hichs O. (2002).** "Disciplinary, Gender and Course year influences on student perception of teaching: explorations and implications, **Teaching in Higher Education,** Vol. 7, No. 1.

13. **Stephen, K. & Miller, P. (1992).** "Changing Concepting of Good Schools", **Education and Urban Society,** Vol. 25, No. 1.

14. **Wetzels M., *et al.* (2000).** "Measuring Service Quality Trade - offs in Asian Distribution Channels: a multilayer" **Total Quality Management,** Vol. 11, Ns. 3.

15. **Willmer, Wesley (1993).** "Blue Prient for a Small College", **Currents,** Vol. 19. No. 9.

ثالثاً : أبحاث على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :

(١)- على حسين على ،«قضية التحديث فى التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية» ، ٢٠٠١ .

Website: http://www.khagma.com/education-technology/s1.htm

(٢)- محمد على شهيب وآخرون ، «تقييم جودة العملية التعليمية فى كلية التجارة - جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة فى الكلية» ، ٢٠٠١ .

Website : http:www.e-wa7at@ hotmail.com.

ملحق البحث

ويشتمل على قائمة الاستقصاء التى تم توجيهها إلى عينة بحث الطلبة ، مع ملاحظة أن قائمة الاستقصاء التى تم توجيهها إلى أعضاء هيئة التدريس تحتوى على نفس الأسئلة ولكن مع حذف الجزء الخاص ببيانات الطلبة

موضوع الاستقصاء

تهدف هذه القائمة إلى قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ، وبالتالى إكتشاف عناصر الخدمة التعليمية التى تسبب عدم الرضا وتحديد مجالات التطوير الواجبة . وإذ نشكركم على تعاونكم . نؤكد لكم بأن الإستجابات فى هذه القائمة سرية ولن تستخدم إلا بمعرفة الباحثة لغرض البحث العلمى فقط .

الباحثة

د. هالة طه محمد

(١)- فيما يلى المعايير اللازمة لتقييم جودة الخدمة التعليمية ، الرجاء وضع علامـــة (✓) فى الخانة التى تمثل رأيك أمام كل معيار ؟

مستوى الرضا / المعايير	راضى تماماً	راضى	محايد	غير راضٍ	غير راضٍ على الإطلاق
١- المنهج العلمى من حيث : ١/١- درجة تغطية الموضوعات الأساسية					
٢/١- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب					
٣/١- الارتباط بالواقع العملى .					
٤/١- الارتباط مع المناهج الأخرى .					
٥/١- الإلمام بالمعارف الأساسية .					
٦/١- إعداد الطالب لعصر العولمة مـن خلال تعلم لغة أجنبية .					
٢- المرجع العلمى من حيث : ١/٢- درجة المستوى العلمى والموثوقية					
٢/٢- شكل وأسلوب إخـراج المرجـــع العلمى .					
٣/٢- وقت توافر المرجع العلمى .					
٤/٢- سعر المرجع العلمى .					
٥/٢- إمتداد الإستفادة من المرجع العلمى.					
٦/٢- أصالة المادة العلمية .					
٧/٢- الإتجاهات التى يلميها المرجـــع العلمى .					
٨/٢- اهتمـام نظـام المكتبـة بمجـاراة التحديث والتنوع العلمى .					
٣- أعضاء هيئة التدريس من حيث : ١/٣- المستوى العلمى والخلفية المعرفية					
٢/٣- إدراك احتياجات الطلاب .					
٣/٣- الانتظام فى العملية التعليمية .					
٤/٣- الالتزام بالمنهج العلمى .					
٥/٣- تقبل التغذية العكسية .					
٦/٣- العمل على تنمية المهارات الفكرية					

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة

مستوى الرضا / المعايير	راضى تماماً	راضى	محايد	غير راضى	غير راضى على الإطلاق
٧/٣- تنمية الحس الوطنى والوازع الأخلاقى .					
٨/٣- الهدف من أسلوب التدريس المستخدم .					
٩/٣- تنمية الإتجاه التحليلى .					
١٠/٣- تنمية النظرة المتعمقة .					
١١/٣- درجة التفاعل الشخصى .					
٤- أسلوب التقييم من حيث : ١/٤- درجة الموضوعية والاتساق .					
٢/٤- درجة الموثوقية والشمول (تتعدد أساليب تقييم الطلبة من امتحانات ، أوراق علمية ، أبحاث ... الخ) .					
٣/٤- عدم التركيز على التلقين .					
٤/٤- التركيز على القدرة التحليلية .					
٥/٤- التركيز على التفكير الانتقادى .					
٥- النظام الادارى من حيث : ١/٥- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وادارة النظام .					
٢/٥- التوجه نحو سوق العمل .					
٣/٥- المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية .					
٤/٥- كفاءة وفعالية النظام الادارى .					
٥/٥- تلقى الشكاوى والتعامل معها .					
٦- التسهيلات المادية من حيث : ١/٦- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية					
٢/٦- تنمية وإشباع الناحية الجمالية .					

(٢)- هل تعتز بانتمائك إلى كلية الإدارة ؟

- نعم ☐
- إلى حد ما ☐
- لا ☐

(٣)- إذا كانت الإجابة على السؤال السابق لا . فما هى أسباب عدم اعتزازك بكلية الادارة ؟

....

....

....

(٤)- هل تعتقد أن التخصصات الحالية فى كلية الإدارة كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل؟

- نعم ☐
- لا ☐

(٥)- إذا كانت الإجابة على السؤال السابق لا . فما هى التخصصات التى ترى إضافتها لمواجهة إحتياجات سوق العمل ، وفى حالة وجود أكثر من تخصص ترتيبه حسب الأهمية ؟

.... ( )

.... ( )

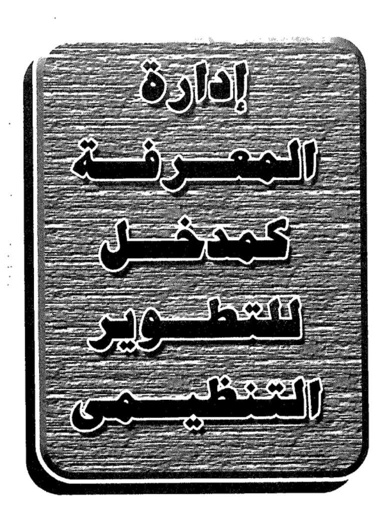
.... ( )

(٦)- بيانات خاصة بالطلبة . ضع علامة (✓) أمام البيان الصحيح ؟

١- نوع الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

٢- موقع الكلية :
- المركز الرئيسى (القاهرة) ☐
- فرع بور سعيد ☐
- فرع الدقهلية : دكرنس ☐

٣- التخصص :
- إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات ☐
- إدارة البنوك ☐
- إدارة المنشآت البترولية ☐



إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى

إعداد
د. مرفت مصطفى كمال الكلاوى
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
قسم إدارة الإنتاج

مقدمة:

أدى التطور فى العلم والتكنولوجيا خلال القرنين الأخيرين وخصوصا خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين إلى تراكم معرفى رهيب. وواكب الدول المتقدمة نموها الاقتصادى بدعم البحث العلمى مما جعل التراكم الرأسمالى فى هذه الدول مرتبطا بالتراكم المعرفى والتنمية المستمرة للبشر، أدى هذا التراكم المعرفى بدوره إلى سرعة مذهلة فى التطوير والاكتشاف(١).

فبينما أخذ الانسان ١١٢ سنة (من عام ١٧٢٧ إلى ١٨٣٨) للتوصل الى الفوتوجرافيا.

أخذ ٥٦ سنة للتوصل إلى التليفون.

و٣٥ سنة للتوصل إلى الراديو.

و١٥ سنة للتوصل إلى الرادار.

و١٢ سنة للتوصل إلى التليفزيون.

و٦ سنوات للتوصل إلى القنبلة الذرية.

و٥ سنوات للتوصل إلى الترانزستور.

ولمضاعفة انتاجها للفرد.

فى عام ١٧٨٠ احتاجت انجلترا إلى ٦٠ سنة.

فى عام ١٨٨٠ احتاجت اليابان إلى ٣٤ سنة.

فى عام ١٩٦٦ احتاجت كوريا

الجنوبية إلى ١١ سنة.

وقد أثر التراكم المعرفى أيضا على طائفة كاملة من الأنشطة الاقتصادية فى قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات وأوجدت تقنيات ومنتجات ومهارات وأثرت على أنماط العمل فقد تميز نمط الصناعة بالآتى:

مابين ١٩٠٠-١٩٧٠ بما يسمى بإنتاج الحجم الكبير Mass production

(مصنع متوسط عدد آلاته ١٥٠ آلة بمتوسط تشكيلة منتجات مابين ١٠-١٥منتجا).

مابين ١٩٧٠-٢٠٠٠ تبدل هذا النمط الصناعى إلى ماسمى بالانتاج المرن Flexible production (مصنع متوسط عدد آلاته ٥٠ ألة بمتوسط تشكيلة منتجات ما بين ١٠٠-١٠٠٠ منتج).

فى بداية القرن الـ ٢١ المتوقع أن ينتقل هذا النمط إلى الانتاج المفصل حسب طلب العميل Mass Customrization (حيث لاحدود لعدد تشكيلة المنتج بعدد من الآلات لايزيد على ٢٥ آلة فقط).

ومثال آخر لأثر التراكم المعرفى على التقدم نذكر الحاسب الآلى (الكمبيوتر).

❖ فى عام ١٩٤٦ ظهر الجيل الأول: وكان يزن حوالى ٣٠ طنا ويحتل مساحة تصل إلى أكثر من ٢٠٠ متر مربع، ويستطيع أن ينجز مليون عملية حسابية فى الساعة.

❖ فى عام ١٩٨١ ظهر الجيل الرابع: وخلاف الجيل الأول إلى الجيل الرابع حدثت تطورات مذهلة من حيث سرعة اجراءات العمليات الحسابية وتنوع وظائف الكمبيوتر وصغر الحجم، وخفض التكلفة، واستطاع الجيل الرابع من تنفيذ بليون ومائتى مليون عملية حسابية فى الثانية الواحدة أى ١٢٠٠ مليون عملية فى الثانية بدلا من مليون عملية فى الساعة كان ينفذها الجيل الأول.

❖ نشر فى عام ١٩٩٧ أن الكمبيوتر يستطيع الآن تنفيذ تريليون عملية حسابية فى الثانية.

وتتسابق الدول الصناعية الكبرى حول الوصول إلى الجيل الخامس الذى سيكون ذكيا، قادرا على التعامل اللغوى، أى الحديث بلغات البشر بدلا من لغة الأرقام والبيانات والصور المستخدمة الآن.

إن القاعدة العلمية لجميع المنتجات والعمليات تزداد قوة، وكلما كان خط المنتج الجديد والعملية الجديدة من العلوم والمعرفة العلمية أكبر زادت قدراتها على المنافسة، وقل أن تجد علما مبدعا لدى معظم الدول النامية إن ٩٠٪ من امكانيات البحث والتطوير العالمية مركزة فى ٣٥ دولة يؤلف سكانها ٢٥٪ من سكان العالم.

وتمثل المعرفة العلمية والتكنولوجية ٨٠٪ من اقتصاديات العالم المتقدم والـ ٢٠٪ الأخرى تذهب إلى رأس المال والعمالة والموارد الطبيعية والعكس صحيح بالنسبة للدول النامية.

مما سبق يتضح.

. أن الاقتصاد العالمى يعتمد على المعرفة الجديدة.

. أن المعرفة والخبرة والقدرة على الاختراع والتطوير والابتكار فى العديد من الصناعات والمنظمات أصبحت العنصر الحاسم فى تحديد القدرة التنافسية للمنتج النهائى فى الأسواق العالمية.

. أن هناك ثمة وجهين للعلم والتكنولوجيا يبرز أولهما فى الدور الذى يقوم به فى بناء وتنفيذ تصور للرقى الاجتماعى والاقتصادى وثانيهما الإسهام في وضع تصور علمى للمستقبل.

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

مشكلة البحث

عند بدء استعراض فكرة البحث رأت الباحثة أن البحوث السابقة جرى العرف فيها على استعراض تعاريف مختلفة من الكتب والأبحاث قبل وضع تعريف محدد للبحث، ولكن فكرت الباحثة كثيرا فى أنه لابد من السرد ماذا لو حددنا التعريف الذى نرمى إليه لندخل مباشرة فى نقاط البحث لتحديد الجوانب التى يمكن أن تكون أساسا له نصل فيه بسرعة وبعمق إلي مايرمى إليه هذا البحث، ومايركز فى مجال المعرفة والتطوير التنظيمى.

وهو ماحاولت الباحثة الوصول إليه ليكون البحث أكثر واقعية وارتباطا بما يدور حولنا من وقائع الان وهو ما اعتبر مشكلة للباحثة تحاول من خلالها أن يكون البحث مختلفا تعبر فيه عن إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى من وجهة نظرها،وبما يربطها بإدارة الانتاج والعمليات.

الهدف من البحث

-ايجاد تعريف محدد وشامل للمعرفة.

- القاء الضوء على ادارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى من كافة الجوانب الخاصة بها.

- ربط إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى بإدارة الانتاج.

فروض البحث:

-توجد علاقة بين المعرفة والمعلومات التي لدى المنظمة.

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى للمنظمة.

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الانتاج.

أهمية البحث:

يعتمد الآن تقدم كافة المنظمات فى العالم على حصيلتها من المعرفة وقدرتها على إدارة هذه المعرفة بما يحقق التطور المستمر للمنظمة فى مجال عملها.

ولهذا يكون البحث هاما من النواحى التالية:

-العملية: بإضافة مفهوم جديد شامل لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى.

-المنظمة: القاء الضوء علي مايخص المنظمات فى هذا المجال لزيادة نجاحاتها فى التحسين المستمر لأدائها لتحقيق تقدم ملموس يساعدها على المنافسة فى مجال عملها والاستمرار فى السوق.

-أن حق المعرفة الآن أصبح محميا بقوانين دولية مما يوضح مدى أهمية المعرفة على مستوى العالم ككل وخاصة فى رسم المستقبل للمنظمات كافة بالعالم.

أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب النظرى والمتمثل فى الرجوع إلى المراجع العلمية العربية والأجنبية مثل الكتب والدوريات المختلفة والخاصة بهذا الموضوع.

كما اعتمدت الباحثة على إجراء مقابلة شخصية مع أحد كبار علماء وأساتذة الحاسب الالى المتخصصين لمناقشة بعض النقاط الخاصة بهذا الموضوع محل الدراسة والاستفادة من خبرته وإرشاداته فى هذا المجال.

خطة الدراسة

تناولت الدراسة ثلاثة فصول هى:

الفصل الأول: ماهية إدارة المعرفة ومناهجها حيث تضمن الفصل عدة نقاط ركزت فيها الباحثة على تعريف إدارة المعرفة بما يخدم البحث وأنواع المعرفة، ومنهجية المعرفة والانتهاء بالمبادأة بالمعرفة وهو من وجهة نظرها أهم مايحتاج إليه نظم الأعمال المصرية والعربية فى هذا المجال.

أما الفصل الثانى وهو التطوير التنظيمى وثقافة التطوير فقد ركزت فيه الباحثة على ثقافة التطوير والتعاون والمشاركة ونموذج تخليق المعرفة ونقطة التزامن والتعلم التنظيمى وادارة التميز والانتشار والشفافية والادارة المفتوحة باعتبارها ركائز أساسية للتطوير التنظيمى وكذلك لفتح الباب أمام المعرفة ليمكنها أن تساهم فى احداث التطوير وهو ما نحتاجه بالفعل فى الوقت الحالى..

وبالنسبة للفصل الثالث وهو إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى فى إدارة الانتاج حيث تضمن الفصل التكنولوجيا والانتاج وإدارة الجودة الشاملة والتعلم، ثم عرض وجهة نظر الباحثة بالنسبة للوضع الحالى والمستقبل.

وفى النهاية تم استعراض بعض النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول

ماهية إدارة المعرفة ومناهجها

مقدمة:

إن التغيير أصبح أمرا مطلوبا بل وحتميا لأننا ببساطة نعيش عالما سريع التغير تتوالى فيه المتغيرات ما تكاد تنتهى منظمة من تصميم بعض أهدافها حتى تجد أن بعضها قد تقادم بفعل متغيرات مفاجئة وفى التغير ليس للمنظمة فى الأمر شىء سوى أن تتواءم مع هذا التغير لأنه يحدث رغما عنها. لكن فى التغيير تكون المنظمة هى المبادأة والمستبقة والمخططة والمتعمدة وطالما كان الأمر كذلك فيتعين المبادرة لإحداث التغيير حتى يمكن التكيف مع المتغيرات فى عالمنا الحاضر والمستقبل.

ومن المتوقع أن يتغير نمط ومستوى النشاط الاقتصادى فى السنوات العشر القادمة بدرجة أكبر من التغير الذى حدث به طيلة الخمسين سنة الماضية.

لقد كانت السمة المميزة لمرحلة الثمانينيات من القرن العشرين هى «الكيف والجودة» وقد أصبحت فى التسعينيات تسمى «إعادة الهندسة» ومن المتوقع أن تكون فى العشر سنوات الأولى من القرن الحادى والعشرين «سرعة التغيير» حيث سنشهد تسارعا فى تطوير الأداء وفى انجاز العمليات والمهام.

وعندما تصل سرعة التغير إلى معدلات عالية فإن طبيعة النشاط نفسه تتعرض للتغيير.

فالمنتج أو التاجر الذى يستطيع الاستجابة لطلبات العملاء فى ساعات بدلا من أسابيع لم

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

يعد موجودا منتج أو تاجر بل أصبح شركة خدمات تقوم بتوفير المنتجات.

وجوهر هذا التغيير يكمن فى أسلوب سير البيانات الرقمية داخل الشركة أو المنظمة .

فنحن فى حقبة المعلومات منذ مايقرب من ثلاثين عاما ولكن بسبب اعتماد حركة سير البيانات على الشكل الورقى فإن الانطلاق السريع فى تطوير الأداء والانتاج لم يحدث بالشكل الملائم حتى الآن(١).

إدارة المعرفة.

يوجد اليوم هدف أساسى لتكنولوجيا المعلومات وهو دعم الجهود لإدارة المعرفة وفعاليتها فالتركيز على المعلومات يصبح بغير ذى فائدة إذا لم توضع المعلومات لتحقيق الأهداف والنجاح للمنظمة وفى اقتصاد اليوم فإن قاعدة الموارد الاقصادية لم تصبح هى رأس المال أو العمل أو الموارد الطبيعية ولكنها أصبحت المعرفة وقد قام بيتر دركر فى عام ١٩٦٠ بابتكار عنصر معرفة العمل ولكن فى السنوات الحاضرة بدأت ملاحظة المديرين للمعرفة كمصدر هام يجب إدارته مثلما يديرون تدفق الأموال، والموارد البشرية، والمواد الخام وخاصة للشركات التى تكافح لتحقيق التعلم التنظيمى.

إن إدارة المعرفة هى وظيفة حرجة للمديرين التنفيذيين بالمنظمة،والتعلم التنظيمى الفعال يقوم بخلق المعرفة من خلاله ويعدل نشاطه ليعكس المعرفة الجديدة، ونفاذ بصيرة المنظمة.

وإدارة المعرفة هى أسلوب جديد للتفكير العقلانى فى المنظمة للمشاركة فى خلق الموارد لها فهى تشير إلى الجهود المبذولة لايجاد التنظيم وملاحظته والاستفادة من تدبير رأس المال العقلى للمنظمة وكذلك تغذية الثقافة الخاصة باستمرارية التعلم والمشاركة فى المعرفة بالمنظمة.

ولهذا فإن الأنشطة التنظيمية تصبح معروفة ورأس المال العقلى للمنظمة هو خلاصة المعلومات، والخبرات، والفهم، والعلاقات، والعمليات، والابتكار، والاكتشافات الخاصة بالمنظمة، وعلى الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا هاما من خلال تمكينها من تخزين ونشر البيانات والمعلومات عبر المنظمة إلا هذه التكنولوجيا هى فقط جزء من لغز كبير فنظام إدارة المعرفة الكامل لايتضمن فقط العمليات التى تؤدى إلى الحصول على المعلومات وتخزينها وتنظيمها لاستخدامها بسهولة ولكنه يتضمن أيضا أساليب خلق المعرفة الجديدة من خلال التعلم والمشاركة فى المعرفة طوال فترة المنظمة وفى كل مكان فيها.

وتكنولوجيا المعلومات وحدها ليست كافية لمعالجة هذه المشكلة.

ماهية المعرفة:

المعرفة ليست هى البيانات أو المعلومات بالرغم من أنها تستخدم الاثنين . فالبيانات:

شىء سهل، حقائق مجردة، وأشكال فى حد ذاتها، وربما يكون لدى الشركة بيانات توضح أن ٣٠٪ من منتجاتها قد تم بيعها لمستهلكين فى الاسكندرية، ولتكون أكثر فائدة للمنظمة فإن البيانات يتم تحويلها إلى معلومات من خلال ربطها ببيانات أخرى مثل أن ٩٠٪ من المنتجات التى تم بيعها فى الاسكندرية تم شراؤها

(1) Karl E.Sveiby. What is Knowledge Management ? Community Intelligence Labs . 2001 . P: -

بواسطة أفراد عمرهم أكثر من ٦٠ عاما.

المعلوماتك: هى بيانات تم ربطها ببيانات أخرى وتحولت إلى محتوى مفيد لاستخدام محدد.

المعرفة: تعددت مفاهيمها وإن كنا نفضل عدم الدخول فى هذا المجال بالتفصيل حيث إنه يعتمد على سرد لن يفيد كثيرا فى الموضوع محل الدراسة ولهذا نميل إلى الدخول فيما نقصده مباشرة من التعريف.

فالمعرفة هى خطوة أبعد من ذلك فهى المحصلة المرسومة من المعلومات بعد ربطها بمعلومات أخرى ومقارنتها بماهو معروف حاليا فالمعرفة هى عكس المعلومات والبيانات فهى دائما لديها العنصر الإنسانى.

فالكتب تحتوى على معلومات ولكن المعلومات تصبح معرفة فقط عندما يلاحظها فرد ويضعها محل الاستخدام.

والمعرفة تبنى على المعلومات السابقة والخبرات، والبديهيات، والفهم فهى تتضمن ملاحظة كيفية رد الفعل عن المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة. على سبيل المثال قد يلاحظ المدير أن الأفراد المستهدفين فوق ٦٠ سنة فى الاسكندرية سوف يضاعفون المبيعات، ولكن نفس الأفراد فى المنيا سوف يزيدون تكاليف التسويق.

المعرفة هى شىء من خلاصة عقول العاملين وهى ليست مخزنة فى قاعدة البيانات أو يمكن طبعها فى نظام المعلومات.

فهى مايحتاجه الأفراد للأداء وللمهام الضرورية فى حياتهم بالمنظمة. ويمكن التعبير عن ذلك فى المعادلات التالية.

المعلومات = البيانات+ تفسير الأفراد

المعرفة = المعلومات+ استخدام الأفراد

وعادة ينظر إلى تعريف إدارة المعرفة من طريقة استخدام الأفراد لها.

إدارة المعرفة= إدارة المعلومات ـ من وجهة نظر الباحثين والمطورين فى هذا المجال

المعرفة = أهداف ـ من وجهة نظر المهندسين والقائمين عليها

المعرفة= العمليات ـ من وجهة نظر المهندسين والقائمين عليها.

وهو ما يمكن عرضه فى الشكل التالى:

إدارة المعرفة		
المضمار/ المستوي	المعرفة= الهدف	المعرفة= العمليات
المنظمة	المهندسين.	واضعى النظريات الخاصة بالمنظمة
الفرد	كل المتخصصين	العلماء السيكولوچين

شكل (١)

يوضع إدارة المعرفة على مستوى المنظمة والفرد

أنواع المعرفة

تتعامل المنظمات مع نوعين من المعرفة هما المعرفة الواضحة، والمعرفة الضمنية.

ويقصد بالمعرفة الواضحة **Explicit Knowledge** أنها المعرفة الرسمية، النظامية التى يمكن تصنيفها .والمكتوبة، وتمرر من خلال الآخرين فى شكل مستندات وتعليمات عامة.

أما المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge** فهى مبنية على خبرات شخصية مرتبطة بالفرد وقواعده

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

ويصمته وحدسه وحكمه. وهى تتضمن التكنولوجيا المتخصصة Know How والخبرات الفردية ونفاذ البصيرة والتجارب والحلول المبتكرة التى غالبا ما يصعب إيصالها ونقلها إلى ألآخرين.

منهجية إدارة المعرفة:

يوضح الشكل التالى المنهجية وفقا لكل نوع من أنواع المعرفة وهى كمايلى:

المعرفة الواضحة		المعرفة الضمنية
ذات جودة عالية، موثوق فيها، نظم معلومات سريعة لتقديم معرفة مصنفة يمكن استعمالها ثانية.		قناة خبرة شخصية لتقديم نصائح مبتكرة لمشكلات استراتيجية.
منهج أفراد- لوثائق ومستندات People - to- documcnts approach		منهج فرد- لفرد pe-to- person approach
تطوير نظام مستندات ووثائق الكترونى للتصنيف والتخزين والنشر والسماح باعادة الاستخدام للمعرفة	استراتيجية إدارة المعرفة	تطوير شبكات الأعمال لربط الأفراد وذلك لإمكانيات المشاركة فى المعرفة الضمنية.
استثمار ثقيل فى تكنولوجيا المعلومات بهدف ربط الأفراد بمعرفة مصنفة وقابلة للاستخدام	التكنولوجيا	الاستثمار المعتدل فى تكنولوجيا المعلومات بهدف تسهيل الحوارات وتبادل المعرفة الضمنية.
مستودع بيانات ومصنف للبيانات وخريطة معرفة ومكتبة الكترونية	الميكانيزم	المحاور وتعلم التاريخ ورواية الحاكية والمشاركة فى التحسين.

شكل رقم (٢) يوضح منهجية إدارة المعرفة (٢)
وفقا لأنواع المعرفة.

(1) Richard L.Daft.Ibid,.P:258

(❖) خريطة المعرفة: هى مشروع لتعريف الأفراد مكان وجود المعرفة داخل المنظمة وكيفية استخدامها. وهى تستخدم فى ذلك:

Lotus Notes , video Conferencing, employee home page ..... etc .

(2) Ibid., P : 260 .

يتضح من الشكل السابق أن إدارة المعرفة ليست جديدة ولكنها أصبحت حاليا فقط تحرص الإدارة على دراستها وتنظيم أساليب لخلق، والحصول على، وتنظيم، ونقل المعرفة وتوجد ثلاث قوى قائدة ودافعة لإدارة المعرفة وهى:

أولاً: سرعة التقدم فى تكنولوجيا المعلومات: وهى تمثل الجزء الأكبر والتى تمكن من المشاركة فى المعرفة الواضحة بسرعة أكبر وسهولة أكثر مثلما يمكن الاتصال بالأفراد على شبكات الأعمال للمشاركة فى المعرفة الضمنية.

ثانياً: كقاعدة اقتصادية: فإن المنظمات تتحول من الموارد الطبيعية إلى الرأسمال العقلى. فقد وجد المديرون التنفيذيون أنه مجال لتقدير وتثمين موارد المعرفة فى المنظمات وكيفية تقويتها.

ثالثا: التعلم التنظيمى: زيادة الاهتمام بمتعة إدارة المعرفة وهذا ذو علاقة وثيقة بزيادة جهود الشركات لتحقيق التعلم التنظيمى، والتى يجاهد المديرون فيها لخلق معرفة جديدة والحصول على كل من المعرفة الواضحة والضمنية، ووضعها فى مكانها الصحيح فى الوقت الصحيح. وفى بحث CEO,S الذين حضروا اجتماع البرنامج السنوى العالم ١٩٩٩، وجدوا أن ٩٧٪ من القيادات التنفيذية يرون أن إدارة المعرفة هى العنصر الحرج لمنظماتهم (١).

المبادأة بالمعرفة:

كما ذكرنا من قبل فإن المنظمات المبادئة بالتغيير هى التى ستحاول التكيف مع ما أحدثته من تغيير حتى تكون قادرة على المنافسة.

ويوضح الشكل التالى المبادأة بالتغيير من خلال المبادأة بإدارة المعرفة، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها (٢):

المبادأة بإدارة المعرفة		
		المبادأة الخارجية من البناء التنظيمى
المبادأة بالمنافسة	المبادأة الداخلية للبناء التنظيمى	
خلق مجال مهنى مبنى على إدارة المعرفة	بناء المعرفة على أساس ثقافة المشاركة	الحصول على المعرفة من المستهلكين
خلق بيئات صغيرة لنقل المعرفة الضمنية.	خلق عوائد جديدة من المعرفة الموجودة	
التعلم من المحاكاة	الحصول على معرفة ضمنية من الأفراد، وتخزينها وفصلها وإعادة استخدامها	
	قياس المعرفة لخلق عمليات تقييم دقيق لها	
الشركات ـ جنرال إليكتريك ـ شركات أخرى	الشركات ـ ٣ أم ـ بوينج ـ فورد ـ Hewlett-Packard ـ أخرى	الشركات ـ أى بى إم ـ هوندا ـ زيروكس ـ جامعات قومية للتكنولوجيا ـ Hewlett-Packard

شكل رقم (٣) يوضح المبادأة بإدارة المعرفة

(1) Ibid ., P : 259.

(2) Karl E. Sveiby . Ibid., P : -

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الخلاصة:

تركزت نقاط هذا الفصل في تحديد مفهوم محدد للمعرفة فهي تعني المعلومات المرتبطة ببعضها البعض وفقا لما يخدم استخدامات البشر. وهي تعتمد على الجانب العقلي بدرجة كبيرة وترتبط بالتعلم المستمر. وهناك نوعان من المعرفة، معرفة واضحة، ومعرفة ضمنية ولكل منها منهجية في الإدارة.. وأن المبادأة بالتغيير تستلزم المبادأة بالمعرفة وبإدارتها.

وبناء عليه نستعرض الجزء الثاني من البحث وهو التطوير التنظيمي في الفصل التالي.

الفصل الثاني

التطوير التنظيمي وثقافة التطوير

التطوير التنظيمي:

من الأمور الحيوية لنجاح المنظمة ونجاح قيادتها هو توافر فرصة للنمو الشخصي والمهني، فالسبيل الوحيد أمام الأفراد لتدرج السلم الإداري يكون من خلال التطوير الفعال والمستمر. وحيث أن كل فرد منا يريد ويرغب في الارتباط بمنظمة فعالة يمكنها أن تتيح له الفرصة في التقدم، فالسؤال الذي يثور هنا هو ما هي التفاصيل التي يشتمل عليها تطوير المنظمة إلى أقصى إمكاناتها؟

إن تطوير المنظمة عملية مستمرة للتحسين الذاتي، وهو بمثابة وسيلة لتصحيح الذات تستخدمها المنظمات للتغيير والتحسين وهي تشمل :

- مواجهة المشكلات التي تبطئ نمو المنظمة.
- العمل على اتخاذ القرارات على أدنى المستويات حيث توجد الحقائق.
- تطوير أسلوب فعال لعمل الفريق.
- التعامل مع الصراعات علانية وبشكل بناء.
- زيادة الوعي بكيفية تأثير العملية على الأداء.
- كسب مساندة الإدارة الأعلى.
- توفير التحديات والفرص لكل مدير للحصول على أقصى درجة من تطوير الذات والتقدم في الوظائف الحالية وذلك أيضا للمديرين الحاليين والمستقبليين على السواء.
- تقديم يد الدعم لتحسين المهارات والكفاءة لدى المجموعة الإدارية بأكملها كاستثمار مستقبلي.
- تزويد المنظمة بعدد كاف ومتنوع من المدراء لتلبية حاجات السنوات القادمة.
- ابتكار أنظمة فعالة واستخدام تقنية جديدة لتيسر على المدراء تنفيذ مسئولياتهم(١).

ثقافة التطوير التنظيمي:

يتضمن التطوير التنظيمي تدريب مجموعة محددة أو تدريب كل فرد في المنظمة.

وليصبح التطوير التنظيمي ناجحا فإن قدامى المديرين في المنظمة يجب أن يروا ويحددوا الاحتياج للتطوير التنظيمي ويقدمونا الحماس

١ ـ روجر فريتس.. فكر كما يفكر المدراء، مكتبة جرجير ٢٠٠٢.ص ٣٤.

والتشجيع لدعم التغيير ويتضمن التكنيك المستخدم من خلال العديد من المنظمات لتحسين مهارات الأفراد من خلال التطوير التنظيمى الآتى:

- **تداخل مجموعة كبيرة:** فالغالب فى بداية أنشطة OD تكوين مجموعات صغيرة مع التركيز على التغييرات الزائدة ولكن فى السنوات الأخيرة نما الاتجاه إلى تطبيق تكتيك OD على وضع المجموعات الكبيرة التى تتناغم لمواجهة التغيرات الغريبة أو التغيرات التى تحدث فى عمليات المنظمة فى بيئات معقدة ويعتمد هذا المنهج على استقدام الأفراد مع من كل الأجزاء فى المنظمة وغالبا يتضمن هذا منسق حاملى الأسهم من خارج المنظمة لمناقشة مشكلات وفرص وخطط التغيير وقد تتضمن المجموعة الكبيرة ما بين ٥٠ إلى ٥٠٠ فرد ولمدة عدة أيام وذلك لحل المشكلات والتعلم والتحسين.

بناء الفريق: حيث يقوم الأفراد الذين يعملون معا بالعمل كفريق وذلك لمناقشة الصراعات والأهداف، واتخاذ القرارات والاتصالات والابتكار، والقيادة وحل المشكلات وتحسين النتائج وقد يستخدم أيضا فى كثير من الشركات لتدريب قوى العمل ومجموعات تطوير المنتج وهذا يؤدى إلى تعاون وتقوية مجموعات وفرق المنظمة.

أنشطة دائرية: يشارك أفراد من كل الإدارات المختلفة بالمنظمة معا فى موقع متعاون لخدمة الصراعات وتشخيصها وحلها بكافة أنواعها.

وهناك اتجاه حالى لإزالة الحدود داخل المنظمات وبينها البعض وكذلك خلق شركات تركز على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.

وأحد مفاتيح التحدى للشركات التى تتحول إلى التعلم التنظيمى هو خلق ثقافة متوافقة للتعلم وأحد الطرق للوصول إلى هذا المستوى هو OD الذى يركز على البشر والسمات الاجتماعية للمنظمة كوسيلة لتحسين قدرة المنظمة للتوافق ولحل مشكلاتها.

والتطوير التنظيمى يؤكد على قيم التطوير البشرى والمخاوف، والتفتح والحرية فى التصحيح «التعديل» والاستقلال الفردى والتى تسمح للعاملين من أداء الوظيفة كما يراها داخل إطار تنظيمى عقلى«١».

الثقافة التنظيمية والاستراتيجية:

يحدث فى كثير من المنظمات أن يرجع السبب وراء حدوث الكثير من الأشياء الخاطئة أو غير الفعالة التى تقوم بها المنظمة إلى كونها معاكسة لما ورد فى الاستراتيجية وهذا يفسر سبب الاهتمام الشديد فى هذه الأيام بموضوع الاستراتيجية ولذلك فإن التوصل إلى أفضل شكل للرؤية التى ترشد المنظمة فى سيرها إلى الأمام يعتبر أمرا حيويا جدا بالنسبة لها لذا يجب التعبير عن هذه الرؤية بشكل واضح حتى يتيسر للجميع فهمها وقبولها وبالتالى ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف وعمليات تتم فى نطاق المستويات المختلفة داخل التنظيم وقد اتضح أن حالات خيبة الأمل والتى تصيب الأفراد لظهور نتائج معاكسة لتلك التى كانوا يتوقعونها أصلا من أدائهم أو تصرفاتهم ترجع فى

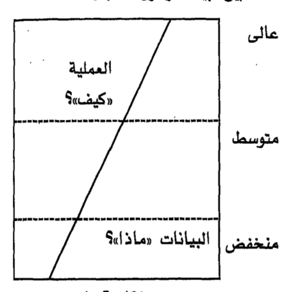
(1) Richard L. Daft -Ibid ,P :375

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الغالب إلى عدم وضوح الاستراتيجيات الخاصة بمنشآتهم بدرجة كافية«١».

وعادة عندما يعمل الأفراد سويا سواء للاستراتيجية أو لأداء أية مهمة أخرى فإن ما يستعينون به فى هذه الأحوال هو ما يتوافر لديهم من قيم وأفكار وتجارب ومعارف تتحول كلها إلى وحدات من البيانات يستخدمونها فى تغذية المجادلات والمناقشات لكى يتمكنوا عن طريقها من توجيه النتائج النهائية والتأثير عليها، وهذه البيانات التى تنشر وتتوافر بكثرة داخل أى تنظيم لن تحقق أية فائدة إلا إذا كانت هناك طرق أو أساليب فى الأداء تؤدى إلى ظهور الحاجة إلى تلك البيانات لذلك فإن التفكير يؤدى إلى تحقيق قيمة مضافة إلى المعارف والخبرات «أى المعلومات» لأنه يؤدى إلى إظهار الحاجة لما هو مطلوب من هذه المعلومات وبالتالى إلى لفت النظر إلى وجودها إذا كانت موجودة فعلا أو إلى غيابها إذا تبين ذلك، لهذا إذا كانت هذه الأساليب فى التفكير غير موجودة أو كانت موجودة ولكنها غير مطبقة فإن جميع القيم والأفكار والمعارف والخبرات الموجودة فى العالم بأكمله تصبح غير واقعية غير محققة لأى غرض من ورائها.

لذا فمهما كان شكل التنظيم الذى تعمل من خلاله ومهما كانت درجة الفصل بين المعالجة والبيانات فى إطار التسلسل الوظيفى فإن ذلك لن يمنع أى فرد من إدراك قيمة وأهمية الحاجة إلى البيانات تمهيدا لمعالجتها والحاجة إلى المعالجة للاستفادة من البيانات كلاهما لا ينفصلان ويمكن عن طريق تحريك وضع الخط الممتد عبر الشكل رقم «٤» فى اتجاهات مختلفة أن تعرف المستويات المختلفة التى يمكن أن تتم داخل أى تنظيم لتحديد شكل العلاقة بين البيانات وطرق معالجتها«٢»:



شكل رقم ٤
يوضح العلاقة بين البيانات وطرق معالجتها بالمنظمة لإنجاز المهمات المختلفة.

وتوجد علاقة وثيقة بين المحاور التالية:

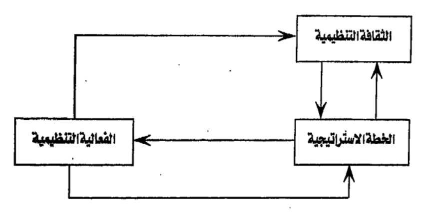
- الثقافة التنظيمية
- الخطة الاستراتيجية.
- الفعالية التنظيمية.

ويؤكد الشكل السابق الحقائق التالية:

١) عبد الرحمن توفيق ،التفكير الاستراتيجى، المهارات والممارسات ،سلسلة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ٢٠٠٣ ص٣٧

(٢)عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق ،ص٢٤

ويوضح الشكل رقم «٥» الإطار العام للعلاقة بين هذه المحاور الثلاثة كما يلى (١):



شكل رقم ٥

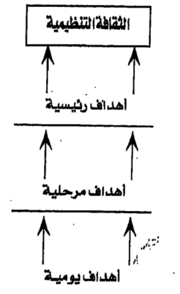
يوضح الإطار العام للعلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها والخطة الاستراتيجية

- العلاقة التفاعلية بين كل من الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية وضرورة أن يراعى أحدهما عند إعداد وتطوير الآخر «الارتباط العضوى للمدخلات»

- أن الفعالية التنظيمية هى محصلة التفاعل بين كل من الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية ومن ثم فإن تطوير وزيادة فعالية كلا من الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية هى المدخلات الطبيعية لتحسين الفعالية التنظيمية «فعالية المدخلات».

- تتحدد مجالات وأساليب التطوير فى كل من الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية على ضوء التقييم الحقيقى للفعالية التنظيمية «التغذية المرتدة».

ويمكن إبراز الفعالية على أنها تحقيق الأهداف للمنظمة، ولا شك أن هناك علاقة وثيقة بين كفاءة وفعالية المنظمة يمكن توضيحها فى الشكلين التاليين(٢):



شكل رقم (٦)

يوضح أن الفعالية هى تحقيق أهداف المنظمة

(١) مصطفى محمود ابو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،٢٠٠٤،ص٨١.

(٢) على عبد الوهاب ،أهمية الكفاءة والفعالية كمدخل لتحديث الإدارة العربية ،مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ،المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣،ص٢١٠،ص ٢١٣

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الفعالية	الكفاءة
الهدف	الوسيلة
النتيجة	الموارد
نقطة الوصول	كيفية الوصول
الأرباح ، العائد	الأفراد ، المواد ، الآلات
الأداء ، المبيعات .	التكنولوجيا ، المعلومات

شكل رقم (٧)

يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية فى المنظمة

التعاون ومشاركة الموارد ونموذج تخليق المعرفة:

من أجل خلق المعرفة فقد أسست العديد من المنظمات إدارات للبحوث والتطوير R & D والتى تكون ناجحة بدرجة كبيرة فى الصناعات الخاصة بالمعرفة الكثيفة مثل علوم التكنولوجيا والتكنولوجيا الحيوية «الهندسية والبيولوجية» والصناعية، والطيران وشبه الموصلات.

ويمكن أن يصبح خلق المعرفة نشاطا مكلفا يكون من المفضل إجراؤه بالمشاركة والتعاون بين المنظمات وخاصة فى الصناعات ذات التكنولوجيا العالية والتى يكون فيها وقت دائرة الابتكار أقصر من وقت الصناعات التقليدية ويلعب التعاون هنا دورا رئيسيا فى وضع كل من المنظمات المشاركة فى موقف الرابح – رابح Win-Win Situation (١).

إن التعاون بين المنظمات لخلق المعرفة أصبح يلقى انتباها كبيرا فى الوقت الحالى فأى سعى للتعاون ليتحقق نجاحه فإن ملاءمته وتطويعه للبيئة ومشاركة الموارد يصبح شيئا هاما ونحن نتحرى حالة مشاركة الموارد التى تحفز المنظمات للتعاون لخلق المعرفة مثلما تتعاون لتحقيق الاستمرارية للمنظمة واستخدام نظرية المباريات والإطار فقد تم تصميم نموذجين للتعاون لخلق المعرفة وهما قائد اللعب، متابع اللعب، وتم عمل سيناريوهين

1) Journal of Operational Research . 2004 . WWW.elsevier. Com/Locate/dsw , P.: 4 .

لذلك :

الأول : يختص بالجهود الحالية التى تبذلها المنظمات فقط والثانى : الجهود التى تضعها المنظمة كأولوية لها وتوازن القيم الحالية للجهود فى خلق المعرفة، ومعدل مشاركة قيادات المنظمة فى الموارد ونظام التوقع الإجمالى فى كل من هذين السيناريوهين تم تحديدهما، وكلاهما أدى إلى نفس النتيجة وهى أنه من المهم المحافظة على معدل أمثل بين القيادات واللاعبين كحد لصياغة شكل واستمرارية التعاون.

وقد اعتمد فى ذلك على المعادلة التالية (٢):

$$P(a) = Z - a\text{-}y + e$$

$$P(a) = Z - a\text{-}y$$

حيث: ثابت إيجابى يمثل بيئة ← z,y
عدم التأكد «عشوائيا»

بافتراض أن توقعها = صفرا ← e

الأداء المتوقع ← p

المعرفة ← a

الاستثمار الثابت والمستقر والمرن ← y

ويكون الأداء المتوقع هو نتيجة خلق المعرفة وتعظيمه من خلال تعظيمه الجهود الحالية فى المعرفة (a) فى الأداء المتوقع P(a) وكلما زادت القيم الخاصة بـ Y كلما كان ذلك دليلا على زيادة التأثير الحالى من خلق المعرفة على الأداء ويتم ذلك من خلال دعم الأبحاث الحالية فى إدارة قيم المعرفة والمبادرة بها.

نموذج تخليق المعرفة:

ويمكن وضع تصور لنموذج تخليق المعرفة حيث يحدد النموذج ثلاثة مصادر للمعرفة «معرفة الأفراد، ثقافة المنظمة، البيئة الخارجية» يتم عليها عمليات التشغيل لتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام كما يوضحها الشكل التالى:

مدخلات	أنشطة وعمليات	المخرجات
* المعرفة الكامنة لأفراد المنظمة . * المعرفة المعلنة من ثقافة المنظمة . * المعرفة من البيئة الخارجية .	* تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة . * تبادل المعرفة . * تراكم المعرفة . * نشر وتوزيع المعرفة . * استخدام المعرفة	معرفة تنظيمية جيدة

شكل رقم ٨ نموذج تخليق المعرفة التنظيمية

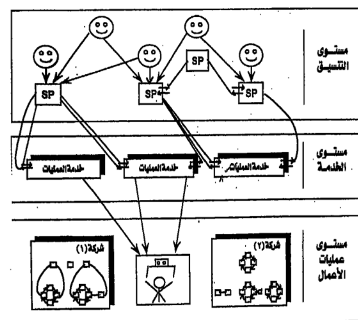
(2) Subhashish Samaddar & Saultha S. Kadiyala. An analysis of interorganizational resource sharing decision in colloborative knowledge creation . European Journal of Operational Research WWW.elsevier/Com/Locate/dsw. p : 1 , 4 .

ويتضح مما سبق أن المحصلة النهائية للعمليات هو نشأة معرفة تنظيمية جديدة تكون العنصر الأساسى فى تدعيم قدرات ومهارات الأفراد وإكسابه مهارات جديدة لمواجهة تحديات الأداء والتكيف مع المعلومات المتجددة(١).

نقطة التزامن Synchronization Point (SP):

وهو منهج يعنى محاولات الحصول معا على كل من مزايا تدفق العمل وأدوات النمو وذلك بإضافة المرونة لمجموعات التحذير وتأثير التعاون فى المنظمات وهذا ينطبق أيضا على الشركات المتعددة الجنسيات ومن أجل إدارة التنسيق بين الشركاء فإن الضغوط الاقتصادية «تكاليف التطوير، قاعدة الوقت التنافسى، حد التعرية» هى أماكن للتوكيد على كيفية أداء المنظمات وأداء العمليات الداخلية مع الشركات الأخرى لإنجاز هدف عمل معروف، والعمل للعمل (B2B) Business - to - Business والتفاعل يجب أن يأخذ ببساطة مكانه فى المنظمات كما يجب على المنظمات أن تعمل مباشرة أكثر مع مورديها ومستهلكيها للاستجابة أسرع للتغيرات، وفى نفس الوقت فإن النمو السريع فى شبكة التكنولوجيا هو بداية لنقل النماذج التقليدية للأعمال من الداخل والتى تسمح بخلق شركات عقلانية «ذهنية» Virtual.

ولتمكين المنظمات من التكيف مع بيئة هذه الأعمال الجديدة فإن هناك وسط مطلوب لمد تكامل ديناميكى ومرن بين الشركاء فى سلسلة القيمة وعلى الرغم من أن التكنولوجيات الجديدة مطلوبة لتمد من هذا التكامل إلا أنه عليهم أن يعملوا قطعة واحدة مع كل من عمليات شركات الأعمال فى داخل الشركات بعضها البعض وداخل كل شركة على حدة. بينما يتم صيانة المعلومات الخاضة والمشاركة المستقلة الذاتية داخل كل منظمة ويمكن توضيح ذلك فى الشكل التالى(٢):



شكل رقم ٩

نموذج خدمة العمليات ونقطة التزامن

بين منظمات الأعمال

(١) فاتن أبو بكر . نظم للادارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادى والعشرين . ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠١، ص ٨٢ .

(2) Olivien Perrin & Claude Godart ; A model to Support collaborative work in virtual enterprises . 2004 Data & Knowledge Engineering , WWW . elsevier - Com/ Locate/datak. P: 1,4.

ويوضح الشكل التالى العلاقات المتداخلة بين نظم عمليات المعرفة المتعددة بالمنظمات.

شكل رقم ١٠ يوضح العلاقات المتداخلة بين نظم خلق عمليات المعرفة فى المنظمة

إن خلق المعرفة هو مشروع نظام متعدد للفريق يبدأ بمتطلب أولى كحد لعبور العمليات الذى يقود إلى ثلاث عمليات من المعرفة، وهى: المشاركة فى المعرفة، جيل المعرفة، وتكامل المعرفة. ومشروع التعلم المجمع هو المركز للثلاث عمليات للمعرفة.

وهذا يوضح أن عملية خلق المعرفة داخل نظم متعددة للفرق ليس نظاما خطيا ولكنه نظام متشابك يحدث خلال المشروعات كما هو موضح فى الشكل السابق(١).

التعلم التنظيمى وإدارة التميز:

لماذا نؤمن بالتعلم الفردى كمنصر لاكتساب المعلومات؟ والإجابة على ذلك هى أننا نؤمن بقدرات الفرد ونحكم عليه بمعايير الذكاء، ونعتقد فى الكتب بفرض أن المعلومات الموجودة بها أو فى العالم توجد من خلال نتاج العقول الفردية وهذه الرؤية العقلية مضللة، فالأسطورة فى اكتساب هذه المعلومات والأسطورة فى التعلم الفردى هما نقطة ارتكاز تتحدد وفقا لثقافتنا. فالمعلومات فقط تؤخذ على معنى ما تتضمنه من تحسينات اجتماعية فى المنظمات التى تحقق ثقافة الحياة **Way of Life**.

حيث تزداد قدرة الجنس البشرى على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة جيلا بعد جيل كنتيجة

(1) Patrick S.W. Fong. Knowledge creation in multidisciplinary project teams : an empirical study of the Processes & their dynamic interrelationships , 2003 . Project Management WWW . elsevier, Com/ Locate/ijproman. P : 6 .

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

قدرته على التكيف مع الظروف المحيطة وهو بذلك يتميز عن سائر الكائنات الحية نظرا لقدرته على الاستفادة من الخبرة السابقة فى التغلب على ما يواجهه من مشاكل ويمكن تصور عملية اختزان الخبرة السابقة والتعرف على المشاكل المحيطة بالفرد واستيعاب المتغيرات التى تطرأ على عالمه بأنها عملية تعلم **Learning**.

وترتبط عملية التعلم بالمعرفة أى بأن يعرف الإنسان شيئا جديدا عليه وبذلك ينصب التعلم على الجانب الرشيد أو العقلانى من سلوك الإنسان وهو ما يؤكده القرآن الكريم عندما يختص الإنسان بعملية التعلم حيث يقول الله سبحانه وتعالى:

«وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبئونى بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم».

سورة البقرة : الآيات ٣٠ ، ٣١

وقوله تعالى مخاطبا رسوله عليه السلام «اقرأ باسم ربك الذى خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم».

سورة العلق : الآيات ١ - ٤

وقد اختص الإنسان بذلك نظرا لما يشتمل عليه تعلم المهارات المكتسبة والعادات أو أنماط السلوك الجديدة من التحكم **Monipulation** وتشغيل للذكاء **Intelligence** وذلك مع مراعاة النواحى الاجتماعية السائدة **Social aspect**(١).

وتأكيدا لنظرية منظمات المعلومات فالمعرفة التنظيمية يجب أن تعكس طبيعة المعرفة، فهى شخصية تحتوى على محيط عقلى وأفكار وخبرات سابقة فردية ويتم تجميعها فى التطبيق والتأثير على أداء المنظمة وأنشطتها وبينما معظم المعرفة بالمنظمات تكون جذورها ترجع إلى التجربة والخبرة الفردية لأعضائها، فإن المنظمة تقوم بمضمون مادى واجتماعى وثقافى ولهذا فإن التدريب والنمو لهذه المعرفة يؤخذ على أساس المعنى والغرض.

ويركز على أن المنظمات لديها دور مهم فى مد البناء التنظيمى اجتماعيا وفنيا لزيادة المشاركة الداخلية للخبراء داخل المنظمة ويعتمد هذا على العلاقات فى التعلم ويؤكد التعلم من خلال العلاقات وبهذا فإننا نعنى أن التعلم ليس صفة فطرية للفرد أو المنظمة ولكنه يكمن أيضا فى جودة وطبيعة العلاقات بين مستويات الوعى داخل الفرد وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها(١).

إدارة التميز :

يمكن إجمال الجوانب الأساسية للتميز فى الإدارة فى المعادلة التالية :

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق

ويهمنا فى هذا المجال أن نؤكد حقيقة أن معادلة التميز يمكن أن تطبق على المنظمات بكافة أشكالها وأنواعها وبمعنى آخر فإن هذه المعادلة تتصف بدرجة

(١) متولى السيد متولى، السلوك التنظيمى مدخل تحليلى . القاهرة . ١٩٨٣ ، ص ١٩٧ ، ص ١٩٨ .

(1) Alexander Styhre & Others. Care of the other : Knowledge - creation through care in professional teams . 2002. Management. WWW . elsevier.Com/Locate/Scajman. P: 1 .

عالية من العمومية التى تسمح لقطاع عريض من المنظمات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح بتطبيقها، الحكومية وغير الحكومية.

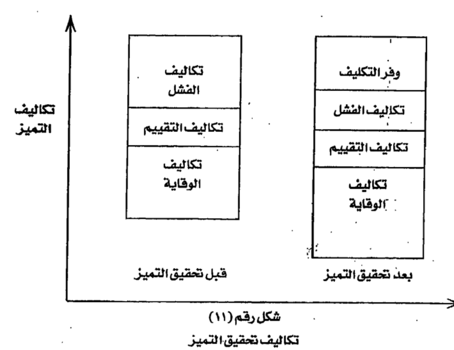
ويؤكد هذه الحقيقة ما انتهت إليه النماذج الحديثة للتميز الإدارى وخاصة نموذج Baldrige National Award الأمريكى الذى تعامل مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية بنفس المعايير، فى استخدام لفظ Organization للإشارة إلى كليهما.

فلا شك أن حافز الربح الذى يعتبر المحرك الأساسى لم يعد المعيار الوحيد للتميز الإدارى خاصة فى ظل تنامى الدور الاجتماعى للمنظمات الاقتصادية. ومن هذا المنطلق فإن المسئولية الاجتماعية أصبحت أحد معايير التميز الأساسية بالنسبة لكل من المنظمات الحكومية وغير الحكومية كذلك أصبح معيار الاهتمام برضاء العميل معيارا أساسيا لتميز المنظمة الحكومية وغير الحكومية وليس أدل على ذلك من وجود العديد من جوائز التميز التى خصصت للأداء الحكومى المتميز خاصة بالنسبة لرضاء العملاء.

غير أن ما سبق لا ينفى حقيقة أخرى هى خصوصية المنظمة فالمنظمة وإن تشابهت فى العديد من الجوانب يظل بينها اختلافات عدة إن مثل هذه الخصوصية يمكن أن تعالج من خلال المرونة فى تطبيق المعايير الأساسية والأوزان النهائية لمفردات معادلة التميز(٢).

تكلفة التميز:

إن المنظمات الى لا تميز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة سوف تختفى فى أقرب وقت ممكن، ويمكن أن نلاحظ الوفر فى التكاليف نتيجة تحقيق التميز كما هو موضح بالشكل التالى:



شكل رقم (١١)
تكاليف تحقيق التميز

(٢) عادل زايد، الإداء التنظيمى المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٠٠٣. ص١٨، ص١٩.

وكما هو واضح من الشكل السابق فإن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدى بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة (١).

الانتشار والشفافية والإدارة المفتوحة:

يشير الانتشار إلى الدرجة التى يشارك بها أعضاء المنظمة فى تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم. ويعتبر تبنى ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية للمنظمة (٢).

إن الوضوح فى إدارة الأعمال من أهم مرتكزات النجاح لأنه يشيع الثقة بين الجميع، ويدعو كل الأفراد إلى التعاون وإلى أن يدلوا بآرائهم ويحرصون على بيان وجهات نظرهم مما يكسب العمل قوة على قوة وإخلاصا على إخلاص «وما يستوى الأعمى والبصير ولا الظلمات ولا النور» (٣).

الإدارة المفتوحة:

والمعرفة التنظيمية تستلزم ما يعرف بالإدارة المفتوحة والتى تجيز المخاطرة وتعمل على الارتقاء بالعقل من خلال نظام التعليم الذى يتيح للعاملين قاعدة أوسع من الثقافة العامة والنظرة الواسعة السليمة التى تجعلهم أفرادا واسعى الحيلة يستطيعون رؤية المواقف فى أبعادها واتخاذ قرارات سليمة، وهو ما يتضح من النموذج التالى (٤):

الرؤية	الاستراتيجية	التنفيــــيذ
المنظمة تنظر إلى مديرها وعامليها على أنهم ملاك وشركاء متضامنون مع الإدارة في تحمل مسئولية النتائج التي تحققها المنظمة، ربحا أو خسارة، لذلك يجب أن يكونوا على قدر من الكفاءة والقدرة على مواجهة المستقبل	١ - تحديث وتطوير المناخ الإداري للمنظمة.	• تصميم هيكل مرن يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة. • البحث والتطوير نشاط أساسي في هيكلها. • قيادة ديمقراطية صاحبة رؤية مستقبلية. • الأخذ بجانب العائد والتكلفة. • نشر ثقافة تنظيمية قواها المشاركة والابتكار وقبول المخاطرة. • الاجتماعات والجلسات الفكرية هي الأسلوب المميز لصنع القرار. • اعتبار السوق هو الحكم على كفاءة الإدارة.
	٢ - العمل على تحويل فكر وأسلوب العاملين من مستخدمين إلى رجال أعمال وأصحاب مصلحة	• زيادة الاستثمارات في التنمية والتعليم المستمر للعاملين في جميع المستويات. • إقرار سياسة وخطة تدريبية تهدف إلى نقل المعرفة والاستخدام الفني لها. • ربط العملية التعليمية بعمليات وأنشطة المنظمة. • ربط العملية التدريبية بأحداث ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. • تعليم العاملين فنون إدارة الأعمال والمنافسة وتحقيق الربح. • تعليم العاملين مبادئ المحاسبة. • قراءة القوائم المالية وفهم العلاقة بين أرقامها. • منح العاملين فرص التعليم الذاتي.
	٢ - تمكين العاملين ومنحهم القوة والسلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة لأداء أعمالهم.	• إشراك العاملين في رؤية وأهداف الإدارة. • نموذج يحدد سلوك وحدود العاملين المكنين (يوضح رؤية واتجاه الإدارة لعملية التمكين). • نشر السلطات والصلاحيات (المالية والإدارية) بين أقسام إدارات وفرق العمل بالمنظمة. • دراسة وتحليل قدرات ومهارات العاملين على تحمل المسئولية • ومراقبة نتائج ودعم هذه القدرات.
	٤ - مشاركة العاملين في العائد باعتبارهم مشاركين ومتضامنين مع الإدارة في تحمل المسئولية ونتائج المخاطرة.	نظم الأجور والتحفيز ترتكز على: • معايير لتقييم الأداء ترتكز على الأساليب والأدوات الإحصائية والحاسبية. • ترتبط مباشرة بالإنجاز والمساهمة في الأداء. • ترتبط بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة ككل. • تمليك العاملين جزء من أسهم المنظمة. • مقابلتها مع القيمة السوقية والأجور في المنظمات المماثلة.
	٥ - الالتزام بتوفير الوسائل والعناصر اللازمة لزيادة قدرة العاملين على أداء أعمالهم.	أنظمة متطورة للمعلومات تساهم في نشر وتبادل المعرفة بين أرجاء المنظمة من خلال: • جمع المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية. • تقارير دورية تحمل تغذية عكسية عن نتائج وتصرفات وقرارات الأفراد. • توسيع نطاق المسئوليات والمهام الوظيفية. • تدعيم مهارات العاملين على استخدام أدوات التحليل المالي والكمي. • ذلك بخلاف الاجتماعات المستمرة بين الإدارة والعاملين لمناقشة نتائج مشكلات العمل.

شكل رقم (١٢) العناصر الأساسية لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة

(١) عادل زايد ،مرجع سبق ذكره. ص ١٧.

(٢) مصطفى محمود أبو بكر .مرجع سبق ذكره .ص٩٤.

(٣)أحمد عمر هاشم، الوضوح فى إدارة الأعمال من منظور الإسلام كمدخل عام ،مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣،ص ٢٩٩.

(٤) فاتن ابو بكر ،مرجع سبق ذكره،ص١٢٨.

ويتضح من النموذج السابق المبادئ والأسس التى يرتكز عليها منهج الإدارة المفتوح.

الخلاصة:

تم استعراض ماذا نعنى بالتطوير التنظيمى فى هذا الفصل مع التركيز على ثقافة التطوير وعلاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، وأهمية التعاون والمشاركة فى الموارد بالمنظمة، كما تم استعراض نقطة التزامن للحصول على مزايا تدفق العمل، وأدوات النمو معا وذلك لتحقيق التكامل للمنظمة فى مجال التطوير.

وقد ركز الفصل هنا على التعلم التنظيمى وإدارة التميز باعتبارهما أساس التطوير التنظيمى بالمنظمات المختلفة، وما يتبعه ذلك من تأصيل مبدأى الانتشار والشفافية والإدارة المفتوحة فى الثقافة التنظيمية للتطوير.

وهو ما يلقى الضوء على علاقة إدارة المعرفة بالتطوير التنظيمى وفقا لمبدأ التعلم المستمر والتعلم التنظيمى، وخاصة من وجهة نظر إدارة الإنتاج وهو ما سنتعرض له فى الفصل التالى.

الفصل الثالث

إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى فى إدارة الإنتاج والعمليات

مقدمة:

يعتبر المكسب والربح دائما مفتاحا لمؤشرات نجاح المنظمة، وهذا يتضمن وضع خطوط تحت هذا النجاح تتضمن عوامل الإنتاج وهى العمل، رأس المال، والوضع الحالى. وعلى الرغم من أن أى شركة يجب أن تخلق وتجمع وتحافظ على هذه القيم للنجاح، ولكن على المدى الطويل هذا وحده لا يكون كافيا، زيادة على ذلك فإن نجاح الشركة يعتمد على عمل أكبر جمع من المعرفة، وهذا يعنى دعم الأفراد والعمليات المطلوبة للجمع، والبناء التنظيمى، وتأثير نقل المعرفة. وبالطبع فالمعرفة لا يسهل إدارتها مثل عوامل الإنتاج الأخرى، لأنها توجد فى أشكال مختلفة ومتعددة فى الوسائط وفى مواقع عشوائية.

والعديد من الشركات لا تعرف حتى قيمة المعلومات الموجودة لديها، والخبراء يقدرون أن المنظمات الأصلية لديها معلومات كافية لتملأ مكتبة وهذه هى المعلومات الموجودة فى المستندات، ويجب على ثقافة المنظمة أن تشجع وتكافىء مشاركة المعلومات وهذا يعنى أن تكون الثقافة تقبل طلب المساعدة ونقل المعلومات من الأفراد للآخرين والذين يأخذون على عاتقهم أيضا مسئولية المساهمة فى النمو المهنى لزملائهم، وبدون هذه الثقافة فإن أى حلول ستبقى محدودة، والتحدى لإدارة المعرفة هنا هو تقديم التسهيلات لهذه النوعيات من المعرفة والتى تتضمن تعاونا فى المستندات، المعلومات عن الأفراد فى المنظمة وربطها مع المعلومات الخارجية، والمعلومات غير المتحصل عليها من العاملين بالمنظمة (١).

كما يتطلب إيجاد المعلومة الصحيحة أولا إيجاد الشخص الصحيح لتحديد الاحتياج من ـ لمن من المعلومة Whoص who - s.

التكنولوجيا والإنتاج:

إن تكنولوجيا تصميم العمليات والأئتمتة قد زاد استخدامهم بواسطة الأشكال التقليدية والجديدة للعمليات مثل قاعدة الإنترنت بالشركات وذلك لتحسين الجودة والكفاءة لعملياتهم الإدارية

(1) introduction knowledge management with my SAP-Com, 2004.my SAP.Com P:-

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

والإنتاجية لإدارة صفقات E- Commerce وللسرعة ولبث الثقة فى إيصال الخدمات لكل من الأعمال والأفراد كمستهلكين (١).

وتشير نتائج دراسات «وود وارد» (٢) إلى أن اختلاف الخصائص التكنولوجية ينعكس على الأهمية النسبية للوظائف الأساسية بالمنظمة وذلك على النحو التالى:

١ ـ فى تكنولوجيا الإنتاج بالطلب: يكون «تطوير المنتج» هو النظام الفرعى الحرج بالتنظيم حيث يعتمد على التسويق ويقدم للعملية الإنتاجية.

٢ ـ فى تكنولوجيا الإنتاج بالدفع: تكون «عملية الإنتاج» هى النظام الفرعى الحرج بالتنظيم حيث تعتمد على تطوير المنتج وتقدم للعملية التسويقية.

٣ ـ فى تكنولوجيا الإنتاج المستمر: يصبح «التسويق» هو النظام الحرج فى دورة المنتج والذى يعتمد على تطوير المنتج ويقدم للعملية الإنتاجية.

ويتضح هذا فى الشكل التالى:

نوع التكنولوجيا	النظام الفرعى الحرج	العلاقة بين الوظائف الأساسية بالمنظمة		
تكنولوجيا الإنتاج بالطلب	تطوير المنتج	التسويق تطوير	المنتج	الإنتاج
تكنولوجيا الإنتاج بالدفع	الإنتاج	تطوير المنتج	الإنتاج	التسويق
تكنولوجيا الإنتاج المستمر	التسويق	تطوير المنتج	التسويق	الإنتاج

شكل رقم (١٣)

يوضح علاقة التكنولوجيا بالأهمية النسبية للوظائف الأساسية بالمنظمة

كما تشير الدراسات إلى وجود ارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة وتركيبة الموارد البشرية بالتنظيمات.. فمن دراسة «وود وارد» تشير النتائج إلى أنه مع التقدم الفنى تزداد نسبة المديرين والمشرفين إلى نسبة غير القائمين بالعملية الإشرافية (الفنيين والإخصائيين) فقد بلغت هذه النسبة وفقا للدراسة ما يلى:

١ ـ ٨ فى حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج المستمر.

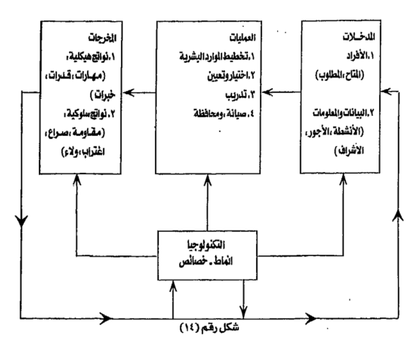
١ ـ ١٩ فى حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج بالدفع.

١ ـ ٢٣ فى حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج بالطلب.

ويمثل الشكل التالى العلاقة بين التكنولوجيا ونظم الموارد البشرية.

(1) Daniela Grigori & Others.Business Process Intelligence .Computer in industry 53,2003.WWW ,elsevier.Com/Locate/compind,P:321.

(٢) مصطفي محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨٩،ص٤٩١.



شكل رقم (١٤)

يوضح العلاقة بين التكنولوجيا ونظام الموارد البشرية (١)

ويلاحظ أن جوهر المراقبة فى الأعمال يركز على مراقبة الإدارة وعملية الرقابة الإدارية، وهذا يتطلب تحكما سلوكيا صريحا فى العمليات ومثل هذا التحكم يمكن من التحكم فى الأنشطة المختلفة بالمنظمة وأنشطة المديرين والتى تأخذ مكانا فى بيئة تكنولوجيا المعلومات التى تضع المعرفة فى مثل هذه العمليات، وهذا يستلزم التحكم التنظيمى ليكون أكثر صياغة، وتوجها للتعاون للتحسين بين الرقابة والعمليات وتحسين التعاون بين مراقبة العمليات (١).

إدارة الجودة الشاملة والتعلم:

إدارة الجودة الشاملة **TQM** هو منهج للتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات التى تسلم من خلال مشاركة الأفراد على كل المستويات والوظائف فى المنظمة، وإدارة الجودة الشاملة تؤكد على فلسفة الإدارة المبنية على تحسين العمليات باستخدام البيانات، والبناء عليها وفقا للاحتواء والمشاركة من جانب الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتركز إدارة الجودة الشاملة على التوجه للمستهلك، وتكثف الجودة الملاحظة والدعم لنظم الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة جعلت نفسها دليلا من خلال المشاركة الواسعة لمعتقدات المنظمة فى إشباع المستهلك كلية، هذه الفلسفة تتطلب أيضا التعاون بين الإدارة والعاملين لتعلم التوجه للمستهلك (٢).

(١) المرجع السابق ،ص ٤٦٣،

(1) K.N. Papamichajl & I. Robertson. Integrating decision making & regulation in the management control process, Omega , 2004 . WWW . elsevier. Com/Locate/dsw P ; 1 .

(2) Alvaro D.Taveira & others . Quality management & the work environment :an empirical investigation in a public sector organization - 2003 . Applied ERGONO/MICS . WWW . elsevier . Com/ Locate/apergo P:1 .

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

ويسهم توجه المنظمة نحو التعلم والتسلح بالمعرفة فى تحقيق عدة مزايا محورية أهمها (١).

١ - أن تهيئة المعرفة للعاملين وتحديثها وتنميتها ونشرها يعزز مبدأ إداريا هاما هو مشاركة العاملين فى إدارة المنظمة والتخطيط لعملياتها وتقييم هذه العمليات وصنع القرارات الجماعية.

٢ - أن زيادة نسبة حاملى المعرفة Worder Knowledge وزيادة الأنشطة المعرفية المتمثلة فى تجميع وتحديث وتنسيق وتداول المعلومات والمعرفة ينمى طاقة العقل البشرى، مما يؤدى بدوره إلى تعزيز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار.

٣ - يؤدى تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى تعظيم القيمة المضافة المتولدة عن تشغيل المدخلات فى عمليات المنظمة.

٤ - يسهم التراكم المعرفى وفعالية توزيعه بين العاملين بالمنظمة فى نجاحها فى سيادة التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة كاستراتيجيات تنافسية.

ويمكن توزيع مراحل إدارة المعرفة على المنظمات والأفراد وفقا للشكل التالى (٢):

المستوى / المرحلة	المنظمة	الإدارات الوظيفية	الفرد
خلق المعرفة			×
تنظيم المعرفة	×	×	×
تشكيل المعرفة	×	×	×
توزيع المعرفة	×	×	×
تطبيق المعرفة	×		
تطوير المعرفة	×		

شكل رقم (١٥) يوضح مراحل إدارة المعرفة على مستوى المنظمات والأفراد

نظرة على الوضع الحالى والمستقبل:

إن التعليم والتدريب والمعرفة هم لب جميع جهودنا الإنمائية، وتلعب المعرفة منذ وقت طويل دورا محوريا فى خلق الثروة وتحسين جودة الحياة وهذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة (الاقتصاد المعرفى) ويقصد به الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة، وكلما زادت كثافة المعرفة فى مكونات العملية الإنتاجية، زاد النمو الاقتصادى فمن المعلوم أن المعرفة تعمل على زيادة إنتاجية

(١) ممدوح عبد العزيز رفاعى . إدارة المعرفة طريق الإدارة العربية نحو التحديث والتغيير الفعال ، مركز وايد سرفيس للاستشارت والتطوير الادارى ، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣ ، ص ٧١٨ .

(٢) المرجع السابق ،ص٧١٧ .

(-) × تعنى تغطية جيدة عن طريق التنظيم والتطبيقات الموجودة فعلا بالمنظمة.

رأس المال من خلال:

- تعليم وتدريب القوى البشرية.
- التطوير التكنولوجى بواسطة البحث والتطوير.
- خلق نظم للإدارة والهيكلة.

واجتذاب المعرفة التكنولوجية المتقدمة من خلال الاستثمار الأجنبى المباشر لا يتطلب إعفاءات ضريبية أو قوانين خاصة، وإنما يشجعه نظام تعليم قادر على إنتاج قوى بشرية مؤهلة لاستيعاب المعرفة التكنولوجية وأسواق مال تتمتع بالشفافية وضمانات حرية تدفق المعلومات.

وإذا نظرنا إلى التطور التنظيمى فى ضوء المعرفة على مدى سنوات سابقة حتى الآن والتى يمكن تلخيصها فى الشكل التالى:

التطوير التنظيمى فى إدارة المعرفة (المعلومات)

كلاسيك	أتوماتيك	واقع Virtual	المستقبل
قبل عام ١٩٣٦ بداية ظهور الحاسب الآلى كان التطور التنظيمى يعتمد على الجانب اليدوى والتجربة والخطأ والمعلومات الورقية.	فى مرحلة الثورة الصناعية حتى الثورة الصناعية الثانية حيث التطور التنظيمى يعتمد على استخدام الحاسبات الآلية بشكل كبير للحصول على المعلومات	فى بداية القرن ٢١ أصبح المكان غير ذى أهمية حيث تلاشى البعد المكانى **E-Commerce** **E-Business** **E-Banking** والمتمثلة فى بنوك المعلومات. العالمية اختلاط الحضارات وشحوب الهوية. التكتلات العملاقة **Out Sourcing** الأرض الرقمية **Digital Earth**	**Future Vision** منظمات خارج نطاق الأرض والمعلومات خارج نطاق الأرض. تعاظم دور المعلومات والمعرفة. وظهور الجيل الخامس من الحاسبات الآلية الذكية القادرة على التعامل اللغوى. تداخل حقول العلم المختلفة معا بلا حدود.

شكل رقم (١٦)

يوضح مراحل التطوير التنظيمى فى إدارة المعرفة (المعلومات)

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

وأصبح احتياج المعرفة لإدارة متكاملة Integrated Management تنظر إلى الكل وليس الجزء من النظام فى تعاملاته مع البيئة الداخلية والخارجية فى كافة المجالات السلعية والخدمية. وصارت المعلومة المتعلقة بالمعرفة تدار بنظام Day-to-Day لسرعة التطور وتلاحق المعلومات.

وصار التعامل مع إدارة الأزمات المختلفة فى كافة المنظمات من منظور تطبيق system GIS Geographical Information لحصر الأزمة فى منطقة معينة وإدارتها والتعامل معها من خلال الأقمار الصناعية بسرعة فائقة.

نظم المعلومات الجغرافية: System GIS Geographical Information

تم استخدام نظام المعلومات الجغرافية حديثا، وهو نظام يتعامل مع الخرائط وتوزيع المواقع عليها، وارتبط بهذا النظام نشأة نظام آخر وذلك فى عام ١٩٩٥ وهو ما يعرف بمحدد الموقع الكونى وفقا لخط العرض وخط الطول positioning System Golobal وذلك باستخدام الأقمار الصناعية.

وهذه الأنظمة يستفاد منها الآن فى عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية وتنفيذها، وإذا نظرنا إلى القرارات سنجد أنها تنقسم إلى نوعين من القرارات:

- قرارات دخل نطاق التحكم البشرى وتتدرج من مشكلات بسيطة إلى مشكلات أكثر تعقيدا تمس الحياة والعمل.

- قرارات خارج نطاق التحكم البشرى وتندرج تحت مشكلات الكوارث والأزمات.

والقرارات المتعلقة بكافة المشكلات بنوعيها تحتاج إلى مهارة فى التعامل والمعالجة للمعلومات المتحصل عليها، ومهارة التدخل البشرى، وهو فى الحالة الأولى يكون التدخل البشرى أقل واستخدام التكنولوجيا أكثر. أما فى الحالة الثانية فهى تحتاج إلى مهارة عالية وتدخل بشرى أكبر من استخدامات التكنولوجيا لأنها أكثر صعوبة وتحتاج إلى حلول غير تقليدية من جانب البشر وتفكير مبتكر غير تقليدى لسرعة التعامل مع الأمة أو الكارثة بأقل خسائر ممكنة، ووجود الآلات الحديثة والتخطيط العالى مع حوادث خارج حدود الأخطاء البشرية يحتاج إلى سوبر أفراد من حيث الفكر وحسن التصرف وبعد النظر والدقة المتناهية فى ربط الأمور ببعضها وسرعة الاستنتاجات (تدخل يدوى فى تنفيذ القرارات) وهو ما يوضح أهمية العقل البشرى والمعرفة فى التعامل مع مثل هذه الأنظمة.

وفى اتخاذ القرارات الإنتاجية والإدارية يصبح نظام GIS من أهم النظم التى تساعد متخذ القرار فى اتخاذ قرار صائب فى أسرع وقت ممكن فى أى نقطة من العالم.

حيث يمكن تطبيقها فى اتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات الإنتاج والتسويق وتوزيع المنتجات، وتحديد تشكيلة المنتجات ويمكن استخدامها أيضا فى الآتى:

- إقامة المصانع والمشاريع الجديدة، وخطوط الإنتاج الجديدة.

- إقامة الحضانات والمدارس والجامعات والمعاهد.

- البناء والإسكان والتعمير وإقامة المدن الجديدة.

- إقامة البنية الأساسية.

- توسعات الإنتاج.

- توفير الخدمات وتوزيعها وإعادة توزيعها أيضا بما يخدم توزيع السكان.. إلخ.

- حل مشكلات المرور.

- صناعة السيارات.

- تلافى خسائر الزلازل والبراكين وخفضها إلى أدنى حد ممكن.

- خفض وقت تنفيذ القرار وزيادة سرعة التنفيذ.

هذا النظام يتم تدريسه الآن فى مقررات طلبة سنوات التعليم الأساسى بالمدارس الكندية حتى رياض الأطفال، بعد أن كان يدرس على مستوى المدارس الثانوية والجامعات وهو ما يوضح لنا الفجوة الكبيرة فى المعرفة بين الدول النامية والمتقدمة (١).

وإن كانت مصر قد نجحت الآن فى الاستعانة بهذا النظام فى التعداد السكانى ٢٠٠٦، بالإضافة إلى نجاح بعض الطلبة فى الدراسات العليا فى تطبيق هذا النظام على عدة مشكلات فى مصر (٢).

وأخيرا فقد قامت البحرية الأمريكية فى أحد برامجها التدريبية بمطالبة كل من يجتاز هذا البرنامج المتخصص من ضباطها القياديين بأن يضع مشروعا عن تصوره للرؤية المستقبلية للعالم وفقا للبرنامج الذى يجتازه وبتكرار هذاالبرنامج أصبح لديهم رؤية مستقبلية من تجمع معرفى من كافة الكوادر المتخصصة حتى عام ٢٠٢٥ يمكن استخدامه فى رسم المستقبل البشرى ككل (٣).

Out-Sourcing

تقوم حاليا بعض الشركات الأمريكية العاملة فى مجال الإلكترونيات والتكنولوجيات العالية مثل أى بى إم، ومايكروسوفت بالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الشركات العاملة فى مجال الاتصالات (التليفون) بتعيين عمالة فنية كمبرمجين ومهندسين ومندوبى مبيعات (باستخدام التليفون) من دول أخرى أقل فى الأجور مثل الهند، الفلبين، الصين، ويتم إرسال العمل ومهماته إليهم عن طريق البريد الإلكترونى **E-mail** ويحصلون على نتائج العمل فى اليوم التالى على سبيل المثال عن طريق البريد الإلكترونى أيضا.

ويتميز العاملون فى هذا المجال من مهندسين ومندوبى مبيعات ومبرمجين بأنهم خريجو جامعات متميزة ببلادهم، وأجورهم تتميز بالانخفاض مقارنة بأجور الأمريكيين المقيمين، وكذلك تجنبا لمشاكل الهجرة والاستقدام والإقامة بالبلد، ولسهولة أداء العمل من خلال تكنولوجيا الاتصالات ويطلق على هذه الوسيلة **Out-Sourcing**.

ولنا أن نتصور أن شخصا مقيما فى بلده ويعمل فى بلد آخر من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وانتشار هذه الوسيلة الآن فى أكبر شركات الولايات المتحدة جعل المرشح

(١)،(٢)،(٣) مقابلة شخصية مع أحد كبار أساتذة وعلماء الحاسب الآلى فى مصر.

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

للرئاسة حاليا «جون كيرى» يتوعد بأنه سيكسر الضرائب التى على هذه الشركات فى حالة انتخابه رئيسا.

وإذا نظرنا إلى الواقع الحالى فى منظماتنا الإنتاجية والخدمية فسنجد الآتى:

ـ هناك رؤية مرسومة ومحددة لمستقبل الآخرين، ولكن عندنا تغيب الرؤية المستقبلية المرسومة والمحددة بوضوح.

ـ أحلامنا متواضعة ونعجز كثيرا عن تحقيقها، وأحلامهم مختلفة وطموحه ويسعون إلى تحقيقها بدأب وإصرار يخدمهم النظام كله وبيئة النظم وثقافتها فى تحقيق ذلك.

ـ أن معظم الأفراد بكافة المنظمات لا يعلمون استراتيجية منظماتهم إلى أين تذهب؟ وأين ستكون بعد عدة سنوات فى المستقبل.

ـ غياب استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة بالمنظمات التى تعمل فى نفس المجال وذلك لإحداث التطورات التنظيمية المواءمة للتغيير.

ـ عدم الأخذ بمبدأ المبادرة بالمعرفة بل دائما تابعين لتطورات ومعرفة الآخرين.

ـ عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة لتبادل المعرفة بين الأجيال القديمة والحديثة دون النظرة العدائية بينهما، وغياب التواصل والتضامن لعالم أفضل.

ـ أن مبدأ التعلم غير وارد بالمنظمات الإنتاجية والخدمية على الإطلاق وخاصة من جانب فرق العمل.

ـ أن المنظمات التى لا تؤمن بمبدأ التعلم ونشر المعرفة لن يكون لها أى نصيب من التطوير التنظيمى سواء فى الجودة أو حل المشكلات والأزمات التى تواجهها.

ـ أن أى فرد يعود من بعثة تعليمية أو تدريبية أو يقوم بإعداد بحث أو رسالة علمية لا يشجع النظام وثقافته على نشر معرفته.

ـ الحرص الدائم كجزء من ثقافة منظماتنا على كتمان المعرفة الفردية المكتسبة لضمان التفوق الفردى والتى يضيع جزء كبير منها نتيجة عدم تناقلها بين الأفراد أو عدم تطبيقها.

إن إدخال الكمبيوتر فى كل مكان خطوة رائعة ولكنها ليست كل شيء ولنقرأ ما بعاليه حتى نستطيع فهم واقعنا ومستقبلنا ونحاول أن نكون واقعا ومستقبلا أفضل قوى قادرة على المبادأة بالتطوير وإحداث التغيير وليس تقبل التغيير.

ويبقى دائما الأمل فى غد أفضل لنا ولمنظماتنا نحقق فيه ما نصبو إليه من تقدم وزيادة فى المعرفة، والمبادأة بها وبالتغيير من جانبنا فى كافة المجالات المتعلقة بمنظماتنا المختلفة والذى تسعى إليه الآن معظم منظماتنا الحكومية والخاصة.

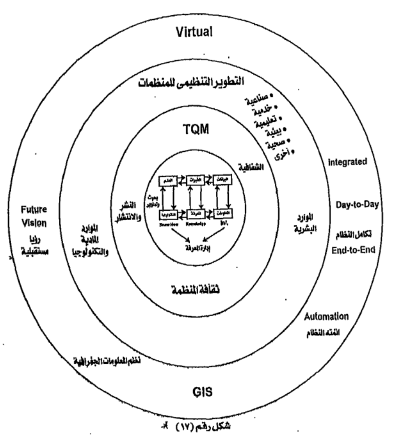
وإذا نظرنا إلى التطوير التنظيمى بشكل أعمق فسنجد أنه منذ بدء تطبيق المدارس العلمية المختلفة فى الإدارة كانت كل مدرسة تطبق معرفة توصلت إليها تؤمن بها وبقدرتها على تحقيق أداء أفضل للمنظمة وتساهم فى تحسين وتطوير الأداء،

حتى ظهور مدرسة الإدارة بالنظم والتى أصبحت تنظر إلى المعرفة بشكل أكبر حيث المنظمة جزء من نظام أكبر تتفاعل وتتكامل معه.

وبناء عليه ترى الباحثة أن مجالات العرفة المختلفة والمتمثلة فى إدارة الجودة الشاملة **TQM** وإعادة الهيكلة **Re-engineering** والهندسة البشرية **Human Engineering** وهى فرع من علم النفس الصناعى، وكل ما يطرأ من المعرفة جديدة مستقبلا يهدف إلى إدخال التحسين المستمر على التطوير التنظيمى لتصبح الشركات أكثر نجاحا وأكثر قدرة على المنافسة والاستمرار، وتلبية لاحتياجات مستهلكيها.

وقد لاحظت الباحثة عند تصفحها للمواقع المختلفة فى مجال البحث أن معظم الكتابات تميل إلى استخدام سيناريوهات فى شكل عمليات رياضية تترجم العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة فى مجال المعرفة والتطوير التنظيمي وهو مؤشر مهم على تعاظم دور بحوث العمليات فى مجال المعرفة والتطوير التنظيمى وأن المستقبل سيشهد تداخلا كبيرا من جانب بحوث العمليات فى هذا الحقل مما يستدعى أن نطور من طرق التعامل مع المعرفة فى هذا المجال بما يتوافق مع التوجهات الجديدة والحديثة مستقبلا.

ويمكن تلخيص وجهة نظر الباحثة فى العلاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى فى الشكل التالى:



شكل رقم (١٧) *

العلاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى فى منظمات العمل

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الخلاصة:

إن نجاح أى منظمة يعتمد على مهارتها فى التعامل مع عوامل الإنتاج وخاصة المعرفة، وتكنولوجيا الإنتاج وذلك للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال التعلم المستمر بما يخدم ويحقق الإشباع والرضا الكامل للمستهلك، وهو ما يستدعى أن نقيم وضعنا الحالى، ونتطلع إلى المستقبل بالأمل فى واقع أفضل لكل منظماتنا نكون فيه نحن البادئين بالمعرفة والتغيير.

النتائج والتوصيات

النتائج:

من الاستدلال البحثى وفقا لما تناولته الباحثة فى الفصول الثلاثة ثبت صحة الفروض التالية:

١ - توجد علاقة بين المعرفة والمعلومات التى لدى المنظمة.

٢ - توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمى للمنظمة.

٣ - توجد علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الإنتاج.

التوصيات:

١ - التركيز على المعرفة والمبادأة بالمعرفة من جانب الأفراد والمنظمات معا.

٢ - جعل ثقافة المنظمة نقطة الانطلاق نحو التحفيز المعنوى والمادى لنشر المعرفة والتعلم.

٣ - تزامن وتكامل الانطلاق نحو المعرفة والتطوير التنظيمى فى كل منظمات وإدارات ووحدات الدولة فى مجال السلع والخدمات.

المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

١ - حازم حسن صبحى، بيل جيتس البيزنس بسرعة الفكر، تطبيقات الجهاز العصبى الرقمى، المكتبة الأكاديمية ٢٠٠١.

٢ - روجر فريتس.. فكر كما يفكر المدراء، مكتبة جرير ٢٠٠٢.

٣ - فاتن أبوبكر.. نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادى والعشرين. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠١.

٤ - عادل زايد.. الأداء التنظيمى المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣.

٥ - على على حبيش.. الإنماء المعرفى منطلق مصر للتحديث. كتاب الأهرام الاقتصادى العدد ١٦٥.. ٢٠٠١.

٦ - متولى السيد متولى.. السلوك التنظيمى مدخل تحليلى. القاهرة ١٩٨٣.

٧ - مصطفى محمود أبوبكر.. الموارد

البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ٢٠٠٤.

الدوريات:

١ . أحمد عمر هاشم.. الوضوح فى إدارة الأعمال من منظور الإسلام كمدخل عام. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣.

٢ . أحمد مصطفى.. التغيير وقياداته المطلوبة. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣.

٣ . عبدالرحمن توفيق.. التفكير الاستراتيجى، المهارات والممارسات. سلسلة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ٢٠٠٣.

٤ . على عبدالوهاب.. أهمية الكفاءة والفعالية كمدخل لتحديث الإدارة العربية. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣.

٥ . ممدوح عبدالعزيز رفاعى.. إدارة المعرفة طريق الإدارة العربية نحو التحديث والتغيير الفعال، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى. المؤتمر السنوى الثالث عشر ٢٠٠٣.

باللغة الإنجليزية:

الكتب:

1 - Richard L. Daft . Organization theory & design . Seventh Edition . South - Western- Thomson Learning . 2001 .

الدوريات :

1 - Alexander Styhre & Others. Care of the other : Knowledge - Creation through care in professional teams . 2002 Management . WWW. elsevier . Com/locate/scajman .

2 - Alvaro D.Taveira & Others - Quality management & the work environment : an empirical investingation in a public sector organization - 2003 . Applied ERGONO MICS . WWW . elsevier . Com/Locate/apergo .

3 - Daniela Grigori & Others . Businesss process intelligence . Computer in industry 53 . 2004 . WWW . elsevier . Com/ Locate / Compind .

4 - Introduction knowledge management with my SAP. Com. 2004 . My SAP . Com .

5 - Journal of operational research . 2004 . WWW . elsevier .

6 - Karl E. Sveiby . What is knowledge management ? Community Intelligence Labs . 2001 .

7 - K.N. Papamichail & T. Robertson - Integrating decision making & regulation in the management Control process . Omega . 2004 . WWW . elsevier . Com/Locate /dsw .

8 - Olivien Perrin & Claude Godart . A model to support collaborative work in virtual enterprises . 2004 . Data & Knowledge Engineering . WWW . elsevier . Com/ locate / datak .

9 - Patrick S.W. Fong . Knowledge creation in multidisciplinary project teams : An empirical study of the processes & their dynamic interrelationships . 2003 . Project Management . WWW . elsevier . Com/Locate/. ijproman

10- Subhashish Samaddar & Sauitha S.Kadiyala . An analysis of interorganizational resource sharing decision in collaborative knowledge creation . European Journal of Operational Research . WWW. elsevier . Com/ locate/ dsw .

■■■■

- If the answer is Yes , state what sort of promotion offered by your company?
  ....
  ....
  ....
  ....
- Do you have any kind of integration or special agreement with any other tourist suppliers ?
  Yes No
- If the answer is Yes, state the kind of agreement with
  - Hotel
  - Airline
  - Tourist village
  - Others...............................
- State the procedures carried by your company to keep the loyalty of your clients
  ....
  ....
  ....
  ....
- Do you have statistics for different kinds of travelers ?
  Yes No
- If the answer is Yes specify who are the majority of travelers flying with your company ?
  ....
  ....
  ....
  ....
- State the percentage of travelers booking through your Web site through the Internet
  ....
  ....
  ....
  ....

Questionnaire

- Name of the Airline company

 ....

- Is there any marketing campaigns undertaken by your company

  Yes No

- If the answer is yes , please clarify the tools utilized for this marketing campaign
  - Newspapers
  - Special magazines
  - TV. And Radio
  - Mailing list
  - Web site through the Internet
  - Others................................

- Please state the percentage of the marketing budget to the total revenue

  *1% less than 5%

  * 5% less than 10%

  * 10% less than 20%

  * over 20%

- Do you have marketing research concerning your client profile ?

  Yes No

- If the answer is Yes clarify the bodies undertaking the research
  - The company itself
  - Specialized PR agency

- Do you have an evaluation form to assess the service offered to your client ?

  Yes No

- If the answer is Yes , Do you have specialized trained employees for analyzing these questionnaires ?

  Yes No

- Does your company apply special promotion incentives to the traveler?

  Yes No

- Poon, A (1993), Tourism, Technology : A Competitiveness Strategies, CAB Int., Wallingford, UK., pp. 30-65
- Vellas, F. (1999), Strategic Marketing in the Air Transport Sector *In : Vellas, F. and Becherel, L.*(eds), The International Marketing of travel and Tourism : A strategic Approach, Macmillan Press Ltd., p. 235 and p.237
- Waters, S. (1998), Big Picture, Child and Walets Inc., USA., pp. 156-167
- You, X., O'leary, J. and Fesenmmaier, D. (2001), Knowledge Management Through the Web : A new Marketing Paradigm for Tourism Organization *In : Faulkner, B., Moscando, G. and Laws, E.* (eds), Tourism in the 21st century continuum, UK. p. 181
- Zinkhan, A. (2002), Consumers, Mc Graw-Hill, p. 617and p.619

References

- Advertising Federation of Australia (2004), http:// www. rmarketing.com/ solutions/LL_ repair. asp Accessed on 28/05/2004
- Bergsma, M. (2002), Travel Distribution Systems : One to One Marketing *In: Lockwook, A. and Medlik, S.* (eds.), Tourism and Hospitality in The 21st century , Buttermouth Heinmann, UK., pp.246-254
- Buhalis, D. (2001), Tourism Distribution Channels : Practices and Processes *In : Buchalis, D. and Laws, E.* (eds.), Tourism Distribution Channels : Practices, Issues and Transformations Continuum, UK., p. 10
- Churchill, G. (1996), Basic Marketing Research, The Dryden Press, USA., pp. 234-235
- Graham, A. (2001), Managing Airports : An International Perspective, Butterworth Heinmann, UK. p. 162
- Haggag, M. (2000), Transportation and Tourism, pp.122-140 (in Arabic)
- Hensher, D. and Brewer, A. (2001), Transport : An Economics and Management Perspective, Oxford University Press, USA., pp. 229-231
- Hill, C. and Jones, G (1995), Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 3rd edition, Houghton Miffin, NYC. pp. 30-36
- Holloway, J. (2004), Marketing Tourism, 3rd edition, Prentice Hall, pp.
- Kadampully, J. (1999), Creating and Maintaining a Competitive Advantage *In : LeeRoss, D.*(ed.), Human Resources Management in Tourism and Hospitality : International Perspectives on Small to Medium Sized Enterprises, Cassell, UK., pp.38-39
- Novo, J. (2004), Turning Customer Data into Profits With a Spread Sheet, http://www.jimnovo.com/customer_loyalty_more.htm Accessed on 30/05/2004

consumer satisfaction is considered the first step to consumer's loyalty where airlines could guarantee retention of consumers.

It is worth to note that the transportation item is considered as the most expensive part of the whole trip to a certain destination, thus airlines should encourage clients to travel by offering various incentives and discounts. They should follow a comprehensive cluster segmentation research in order to offer the appropriate quality requested.

Airlines should apply a bench marking scheme to benefit from the best whether they are competitors or not. They should also implement corporate marketing strategies on a larger scale .

Airlines should as well expand their policies and strategies of customers' retention marketing program by molding the marketing message and tactics to the lifecycles of the customer in order to achieve and maximize their profits.

Conclusion and Recommendations

Airline companies face several obstacles and threats in the competitive market place. These threats are faced by emerging greater number of airlines alliances and integration which take several forms among which is the horizontal, the vertical and the diagonal integration.

As consumer satisfaction is the core of all marketing efforts , airline companies tend to offer high quality service and loyalty programmes. Thus trying to invest their efforts in relationship marketing that depend mainly on technological techniques. This help in retention of customers and creating new markets at the same time. In addition, this help in building customer's loyalty , thus controlling global air traffic.

Airline companies utilize different tools in their marketing campaigns to increase their market share as newspapers, special magazines and T.V. and Radio.

Most airlines conduct marketing research programs concerning their clients' profile trying to tailor their services to suit the needs and demands .

Finally, they carry assessing programs to evaluate the clients' level of satisfaction to guarantee loyalty. Through their way of building and creating loyalty, they offer different promotional incentives as fares discounts, extra baggage allowance, mileage bonus and elite status benefits. Most airlines have websites via the Internet through which they launch their marketing campaigns worldwide. Results dedicate that booking through the net in Egypt is very poor not exceeding 10% while this percentage increase abroad to reach about 70% or more.

Airlines should consider that consumer satisfaction is the core of any business success particularly when offering wide range of services (intangible products) . Consequently, airlines should enhance certain quality factors including technical skills, cleanliness, price / quality relationship, product variety, service speed and efficiency. Moreover airline companies should apply comprehensive indicators and measurements techniques in order to assess and evaluate their clients' level of satisfaction as

Most airlines dealt with leisure and business tourism. Visiting friends and relatives (VFR) type prevailed on 7 airlines, while 6 airlines had students as their traveler's profile. Labor travelers were the common travelers of 5 companies and religious type prevailing in 4 companies.

Booking Via the Internet

Government tourism offices, travel suppliers from destinations to airlines, hotels, car rentals and travel agencies all over the world had home pages on the Web (You et al, 2001)

Most airline companies had websites where a traveler could go through to reach prices, schedules and book his ticket. This coincided with the new trend " The One to One Future of Marketing" which focused on selling more goods to fewer people would be more profitable and more practical and efficient. This trend will decrease the travel agencies' role (Intermediaries)because airline would direct their marketing efforts to the ultimate consumer with all the benefits that were previously given to travel agencies. One to one marketing is the same term of relationship marketing that aims at discovering the client's motivations and needs to tailor the service upon his request (Bergsma, 2002)

Airlines stated that booking through the Internet in Egypt was very few not exceeding 10% while this percentage increased abroad where it was used by about 70% or more of the travelers that preferred to reserve and book and pay via the Internet.

Traveler's Profile Statistics

Most airlines handled statistics for their clients' profile as a way to improve their product planning , consequently keep their loyalty and increase the company profitability.

Clients' profile could be deducted through comprehensive marketing research where market segmentation was its core. Effective segmentation demanded grouping consumers into relatively homogeneous groups to enable companies to tailor their programs to meet the needs and wants of their consumers. Marketing research were carried out by special experts and professionals to assess market potential by territory and to measure market penetration considering number of actual and potential customers (Churchill, 1996)

Table (9) Passengers' Profile Statistics

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	17	94
No	1	6
Total	18	100

Results tabulated above pinpointed that 94% of the population handled statistics for their clients' profile while only 6% had not these kind of research such as Sudan Airways.

Travelers' Patterns

Airline companies dealt with different patterns of travelers, this was clearly illustrated in the table below

Table (11) Travelers' patterns*

Travelers Types	No. of Respondents
Business Men	18
Labors	5
Students	6
VFR	7
Religious	4
Leisure	18

* Possibility of more than one choice

on long haul destinations as Bahrain- Sydney or Bahrain- London .

Club membership cards were used by most airlines to guarantee the clients' loyalty. Seventeen air companies issued club cards for their clients, there were three levels of membership: blue, silver and gold cards of Gulf Air which offered many elite status benefits to the frequent flyer as extra baggage allowance, free upgrade tickets, priority wait-listing, priority baggage handling, separated check in counters for first and business class, access to first and business class lounge in airports, guaranteed seat on fully booked flight.

Czech airlines membership card is called "OK Plus Programme" , Safar Flyer for Royal Air Maroc(silver and gold flyer) , Al Forsan for Saudi Airlines, and KLM membership of "Flying Dutchman" where a traveler could enjoy various opportunities to earn miles, upgrade flights and enjoy leisure packages and exclusive hotel accommodation offers. MEA offered "Cedar miles" as its fast way to free travel.

Frequent Flyer programme partnerships (FFPs) was one of the elements introduced by strategic international alliances in addition to the airlines code sharing. Airlines joined FFPs to increase their market share as customers are encouraged to choose alliances rather than individual companies (Vellas, 1999)

The majority of airlines (15 companies) offered their frequent travelers discounted prices and electronic tickets and electronic check in were available by thirteen companies of the population.

Follow up services were followed by ten companies ranging from follow up attendance, follow up bookings and reservations to follow up calls.

Extra baggage allowance was used by four companies which is considered a great privilege to most of travelers.

Table (8) Clients' Loyalty Procedures Undertaken by Airlines*

Procedures	No. of Respondents
Discounted Prices	15
Quality of services	18
Personal treatment and contacts	17
Follow up services	10
Club membership	17
Electronic tickets and Check-in	13
Extra baggage allowance	4
Punctuality	18

* Possibility of more than one choice

Data tabulated above showed that all airlines created clients' loyalty through offering luxurious services such as minimizing check-in procedures difficulties at convenience offices in the airport terminals, offering VIP lounges, sat space, choice of sumphious cuisine , entertainment and special treatments.

Among quality services offered possibility of ticket refund, ticket reissue and mileage re-credit. In Dubai Airport, passengers of Air France , British Airways, Emirates, Gulf Air, KLM and Star Alliance are invited to dedicated lounges where they are offered a luxurious reception while they await the time of boarding.

The new trend today emphasized quality services that meet the needs and requirements of consumers. "In order to achieve this goal different dimensions of services were defined and customer's satisfaction, considered to be the gap between perceived and expected services, was assessed." New approaches such as total quality management and continuous improvement programmes began to be applied by increasing number of services' industries as airline companies (Graham, 2001)

Punctuality also was very important for all airlines. Personal treatment and personal contacts were followed by seventeen companies. Among the special treatment programs followed , Gulf Air offered baby sitter on board of their flights

outgoing travel agencies, airlines and accommodation establishments are all sorts of vertical integration.

Nowadays, Diagonal integration is dominating, and as Poon (1993) asserted that firms should diagonally integrate to control the more lucrative areas of value – creation. It is noteworthy to add that diagonal integration offer and produce a wide range of services and sell them to a target groups of consumers (Buhalis, 2001; Poon, 1993)

Procedures Followed to Keep clients' loyalty

The majority of airline companies followed different methods and provided various promotions in a way to keep the clients' loyalty.

Customer loyalty is the tendency of a customer to prefer and choose a product over another for a certain time which is known as "Brand Loyal" . Loyalty is illustrated by the actions of the consumer . Consumers can be satisfied but still not be loyal which means that satisfaction does not equal loyalty (Novo,2004) In addition, Kandampully (1999) stated that while services organizations aimed to gain customer's loyalty, customers on the other hand seek an organization service loyalty as a sort of assurance of a consistent and superior quality of service.

Loyalty programs, known as "Frequent Flyer Programmes (FFPs)" were first launched by American Airlines. Nowadays, the majority of airline companies had a loyalty programme and the worldwide membership to these programmes.

Procedures followed by airlines to gain the loyalty of their clients were clearly pinpointed below

Alliance is "a cooperative strategy in which firms combine resources and capabilities to create competitive advantage (Hopkisson et al, 2004)

Airlines created alliances as a way to share means and resources to increase their market share and create barriers for their competitors.

Simultaneously, alliances helped airlines in acquiring frequent customer through building loyalty.

Nowadays, alliances replaced the former commercial agreements that were concerned only with ground handling at airports, commercial representation agreements, joint – investment and operating - expenditure agreements (Vellas,1999) .

In addition, passengers accrued elite qualification miles on all Sky Team coded flights operated by a "Sky Team Airlines"

Czech Airlines and Hungarian carrier (Malev) had entered into a new form of partnership with new joint routes to destinations where previously only one of the airlines has flown.

These alliances and partnerships brought new opportunities for connections to destinations where passengers could enjoy benefits stemming from alliance schemes. .

While agreements between airlines and hotels were chosen by 14 companies like the agreements occurring between British Airways and Nile Hilton. Other airlines integrated and had alliances with travel agencies (8 companies). Only four airlines had agreements with other tourist suppliers such as car rentals (Avis, Hertz) and railways (Air France with Railways), Banks (Egypt air and National Bank of Egypt).

In general, trend for horizontal and/or vertical integration is prevailing in the tourism industry. Horizontal took place at the same level of any tourism distribution channel , while vertical integration emerged when organizations at one level in the tourism distribution channel merged with members from other levels. Merger between tour operators and

internet i.e. Egypt Air. Call centers are nowadays part of the standard reservation processes for all larger businesses in travel and tourism (Middleton, 2001). Fifteen companies offered free tickets to their clients as a special promotion . Incentives to travel agencies (overrides) were used by twelve airline companies and eight companies upgraded the special fares to their frequent travelers . Family members discounts were almost preferred and provided by the Arab airlines

Tourist Suppliers

The table below showed that airline companies had certain integration and agreements with different kinds of tourist suppliers such as hotels, tourist villages, airlines and travel agencies.

Table (7) Airlines Agreements with different Suppliers*

Tourist Suppliers	No. of Respondents
Hotels	14
Tourist Villages	-
Airlines	16
Travel Agencies	8
Others	4

* Possibility of more than one choice

Data tabulated in the above table clarified that most airlines (16 companies) had agreements with other airline companies. Some of these agreements took the form of global alliances like " Sky Team" that grouped nine airlines (Aero Mexico, Air France, Alitalia, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Airlines, KLM (Royal Dutch Airlines), Korean Air and Northwest Airlines.

These sort of alliances were held to provide and offer more destinations, more frequent flights and connections and many other benefits.

It is clearly known that due to the severe competition spreading worldwide, airlines formed alliances with their competitors instead of taking equity shares in smaller airlines.

Table (4) Consumer Satisfaction Evaluation Methods

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	14	78
No	4	22
Total	18	100

Table (4) pinpointed that the majority of the airline companies 78% had evaluation forms for assessing the services offered to their clients which were analyzed by special trained employees at the head offices

Special Promotion Incentives to Travelers

Nowadays most clients search for promotion incentives, this approach is highly accepted by both client and airline in order to achieve very high customer satisfaction and profitability from the airline point of view.

The different incentives offered to clients are clearly shown in the following table

Table (5) Incentives Offered *

Attribute	No. of Respondents
Fares discounts	15
Extra baggage allowance	4
Free Tickets	15
Free nights	3
Incentives to Travel Agencies (overrides)	12
Passenger facilities	16
Upgrading special fares	8
Mileage bonus	17
Family members discounts	3

* Possibility of more than one choice

Figure clarified in table (5) depicted that the majority of airlines (17 companies) offered mileage bonus and 16 companies provided passenger facilities such as in-flight services, special assistance at airports , transit facilities and call centers. Modern call centers worked on shift systems, and they were fully computerized and linked with customer data base and the

from 1% to 5% of the revenue for their marketing efforts. It is clearly known that marketing budget had to be increased should the airlines wanted to enhance their image. This could only be achieved when airlines complement their marketing strategies with structural changes. These always require important investment to enhance image and allow airlines to adopt their marketing strategy (Vellas, 1999)

Marketing Research Concerning Client's Profile

Airline companies preferred conducting different marketing research concerning their clients' profile

Table (3) Marketing Research Conducted

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	16	89
No	2	11
Total	18	100

Figures in table (3) clarified that most airlines (89%) conducted marketing research programmes concerning their client's profiles. This coincided with the modern trend that concentrated on consumer as the core of any marketing efforts (market driven). The minority (11%) had not any marketing research programme . All companies that had a marketing research programme depended on their marketing research departments at the head offices to carry out and conduct these researches.

Methods of Evaluating Consumer Satisfaction

As consumer satisfaction was the ultimate target for all airline companies, they relied on assessing this level of satisfaction through different methods among which direct questionnaires and evaluation forms were distributed on the consumers to discover their level of satisfaction to be considered when designing the next communication

many forms such as catalogs, T.V. shopping, Internet and direct mail

Nowadays, the Internet is considered as a modern distribution channel utililized to reach directly the end-user rather than going through intermediaries

Regarding the other marketing tools 11 companies utilized special magazines and 10 airline companies launched their campaigns in newspapers. Only 7 companies advertised in T.V. and Radio. Mailing list were chosen by only six companies in spite of the fact that acquiring a new customer can cost five times more than retaining an existing one (costly approach). Seven companies had utilized other tools in their marketing campaigns as sign boards, reception, seminars and workshops and others depended on personal contacts with travel agents

Percentage of the Airlines' Marketing Budgets to the Total Revenue

Airlines' budgets were generally based on estimates of sales revenue and cash flow for the coming year, the budgets introduced also a measure of control over cash flow expenditures during the year (Holloway, 2004)

The percentage of the marketing budgets of Airlines to their total revenue is clearly shown in the following table

Table (2) Percentage of the Marketing Budget

Attribute	No. of Respondents	%
No Budget	1	6
1% less than 5%	6	33
5% less than 10%	11	61
10% less than 20%	-	-
Over 20%	-	-
Total	18	100

Data illustrated in table (2) clarified that 6% of the airlines did not allocate any budget for marketing (Sudan Airways) while the majority of the airlines (11 airlines) had their marketing budget ranging from 5% to 10% of their total revenue. A percentage of 33% of the population allocated only

Results and Discussion

Name of Airline Companies

The questionnaire was distributed in Egypt on 18 airline companies :

Egypt Air	Royal Jordanian
Tunis Air	Saudi Arabian Airlines
Sudan Airways	MEA
Royal Air Maroc	Air India
Gulf Air	British Airways
Emirates Airlines	Air France
Kuwait Airways	Olympic Airways
KLM	Czech Airline
Hungarian Airlines (MALEV)	SAS

Tools Utilized by Airlines in their Marketing Campaigns

All airline companies utilized different tools in their marketing campaigns to increase their market share by directing their marketing message that meet consumer's needs and preferences.

These tools utilized are clearly illustrated in the following table

Table (1) Marketing Tools*

Attribute	No. of Respondents
Newspapers	10
Special Magazines	11
T.V and Radio	7
Mailing Lists	6
Web sites through the Internet	17
Others	7

* Possibility of more than one choice

Data tabulated showed that all the population utilized their web sites in attracting their prospected consumers except Sudan Airways which had not yet launched any marketing campaign through the Web. This coincided with the new trend of addressing customers directly. This could achieved through

promotions that meet directly their needs(Advertising Federation of Australia, 2004)

In order to implement a successful strategic marketing based on gaining or constructing consumer loyalty, airlines should consider four important factors: (Haggag, 2000)

1. Ideal exploitation of marketing surveys and researches to reach potential target markets
2. Following various methods and means to increase the market share over competitors
3. Exerting efforts to create and preserve loyal consumers
4. Integration and cooperation with other tourism sectors like means of accommodation, travel agencies, tour operators and other tourism attractions

The research aims at diagnosing and evaluating the strategies and policies adopted by airline companies . Moreover, it aims at pinpointing the points of strength and weaknesses in the current marketing efforts followed by airlines

The research also aims at recommending ideal marketing strategy for airlines companies

Research Methodology

A questionnaire is designed and distributed to 25 airline companies. Only 18 questionnaires have been completed. It is composed of questions revolving around the tools utilized by airlines in their marketing campaigns, marketing budgets, marketing research concerning client's profile and methods of evaluating consumer satisfaction. Moreover, questions revolve around the efforts exerted by airline companies in order to gain consumer loyalty and the consumer's evaluation towards the quality of services offered and the ways followed by airline companies in analyzing and monitoring these surveys.

It is worth to note that consumers link satisfaction with quality. They perceive high quality services as an important predictor of their satisfaction. This coincides with several studies that support the chain which relate quality to satisfaction and then to purchase intention.

Thus, quality has direct influence on not only satisfaction but also profitability because it reduces the operating costs and failure. In addition, quality is considered an important factor in purchase reputation, better marketing channel member receptivity, better awareness and lower costs of attracting new consumers. According to Graham (2001), quality management is considered an overall process that involved everybody from top management down to junior staff. Thus, airlines begin applying total quality management and continuous incentives to their clients.

Consequently, due to high quality services offered, airline companies construct consumer's loyalty. Customer's loyalty reflects his tendency to prefer one business or product than an other to satisfy a specific need or want. Customers are described in the field of tangible products as "brand loyal" because they choose a certain brand and prefer it over another.

Loyalty is demonstrated by the action of the customer which has become the ultimate target of the marketing approaches adopted by companies. Consumer loyalty can be measured through a customer lifecycle metric known as "Recency" where consumer purchasing frequencies has been performed.

Customer lifecycle is his activities and reactions towards the airlines whether purchasing or site visiting. Thus, airlines have to track the customer lifecycles to be able to predict them and thus could target their marketing efforts at the most critical points in the customer lifecycle (Novo, 2004)

These efforts aim at retaining the existing consumers as acquiring a new consumer costs airline companies five times more than retaining the existing one (costly approach)

On the other hand , to reacquire lost customers (relationship repair strategy) companies should offer timely

Consumer's Loyalty:A Powerful Impetus to Airlines' Success

Ghada Aly Hammoud — Assistant Professor
Mona Farouk Haggag — Assistant Professor
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

(بحث محكم)

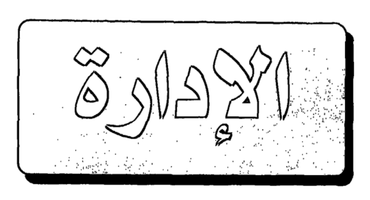
Introduction

Nowadays, travel and tourism are recognized as the world's fastest and largest industry. This global industry depends on adopting scientific marketing and promotional strategies focused on studying the suitable consumer target market. This approach is considered extremely important due to the severe competition faced by airlines and other means of transportation. In fact competition is prevailing among airline companies themselves to increase their market share. In order to face and confront these obstacles and threats, airlines- sign marketing and code-sharing pacts to gain entry into previously restricted markets. Consequently number of airline alliances emerge globally producing a world-wide web of cooperative agreements within the network of the existing bilateral agreements between governments (Waters, 1998)

Strategic alliances are an aspect of globalization common in airline industry. The cooperative agreements between actual and potential competitors where these competitors share common skills and corporate cultures (Hill et al, 1995)

Generally, the overall objective of most airline companies is to maximize their profits through increasing their consumers' satisfaction. This coincides with the marketing approach that focuses on the consumer satisfaction as the core of all marketing efforts.

Consumer satisfaction can be defined as "A judgment of a pleasurable level of competition-related fulfillment including levels of fulfillment or over fulfillment" (Zinkhan, 2002)



مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

مطابع روز اليوسف

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨





د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية.
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية.

اختصاص الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى.

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية.

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة.

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون: ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع روز اليوسف